



MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN HENKILÖS- TÖTYÖN TUESSA

Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Niina Pursiainen

Opinnäytetyö
Elokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Pursiainen, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.08.2014
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN HENKILÖSTÖTYÖN TUESSA Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää henkilöstötyön tuen omaa roolia, sekä osallistavien menetelmien hyödyllisyyttä muutosta toteutettaessa. Tutkimus keskittyi henkilöstötyön tuen työntekijöiden näkökulmaan ja se toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.</p> <p>Tutkimusongelman selvittämiseen käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelemalla henkilöstötyön tuen työntekijöitä sekä havainnoimalla muutosprosessissa käytettyä osallistavaa menetelmää: oppimspiiriä. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin eri toimialueilta. Haastattelut ja havainnointi suoritettiin Keski-Suomen keskussairaalan tiloissa.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että muutos oli hankaloittanut henkilöstötyön tuen työntekijöiden työskentelyä. Haastateltavien mielestä heidän mielipiteitään ja kehitysideoitaan ei ole otettu riittävästi huomioon. Osallistavat menetelmät olivat kuitenkin olleet välttämättömiä muutosta toteutettaessa. Haastateltavat olivat kokeneet oman roolinsa tärkeäksi muutosprosessin eteenpäin viemisessä. He näkivät oman roolinsa kysymysten esittäjänä ja tiedonvälittäjinä omille toimialueilleen.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää osallistavien menetelmien kehittämiseen. Tutkitusta muutosprosessista saatuja palautteita sekä kehitysideoita voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutostilanteissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Muutos, muutosjohtaminen, viestintä, henkilöstötyö		
Muut tiedot		



Author(s) Pursiainen, Niina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 04.08.2014
	Pages 53	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title MAKING A CHANGE IN SUPPORT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT Case: Central Finland Health Care District		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Central Finland Health Care District		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to determine the roles of the employees for the support of human resource management and utility of participatory methods when implementing a change in the Central Finland Health Care District from the perspective of the said employees.</p> <p>A qualitative research approach was used to solve the research problem. The research material was collected through theme interviewing and observing the employees in question. Six employees representing the sectors of the Central Finland Health Care District took part in the interviews. The interviews and observation were conducted at the Central Hospital of Central Finland.</p> <p>The research results revealed that the change had made working more difficult for the employees of the support of human resources. The interviewees thought that their opinions and ideas for improvements had not been adequately taken into account. Participatory methods had been necessary for the implementation of change. The interviewees had found their roles important when processing the change. They had understood their roles consisting of asking questions and sharing information and knowledge in their own working areas.</p> <p>The results of the research can be used to develop participatory methods. All feedbacks and improvement ideas about the change process can be utilized in future change situations.</p>		
Keywords change, management of change, communication, human resource management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	TUTKIMUSASETELMA	6
2.1	Tutkimusongelma ja -menetelmät	6
2.2	Luotettavuuden arviointi	9
3	MUUTOSPROSESSI.....	9
3.1	Muutoksen toteuttaminen	9
3.2	Viestintä muutosprosessissa.....	13
3.3	Työntekijän kehittyminen.....	14
3.4	Muutokseen suhtautuminen	17
4	HENKILÖSTÖTYÖ	21
4.1	Henkilöstönäkökulma.....	21
4.2	Henkilöstön kehittäminen	23
5	HENKILÖSTÖTYÖN TUKI	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1	Oppimispiirin havainnointi ja teemahaastattelujen toteutus.....	28
6.2	Osallistavat menetelmät.....	30
6.3	Oma rooli henkilöstötyön tuen kehittämisessä	36
6.4	Muutosprosessia edesauttavat asiat.....	39
6.5	Muutosprosessin haasteita	41

7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	51
	Liite 1	51
	Liite 2	52
	Liite 3	53

1 JOHDANTO

Muutokset ovat nykyään arkipäivää joka paikassa. Ihmisiä irtisanotaan, organisaatiot yhdistyvät tai uutta teknologiaa otetaan käyttöön. Organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksessa, ja siksi niiden johtamiseen on panostettava. Muutosta ei kukaan pääse pakoon, sillä se on osa nykyistä työskentelyä. Se on merkittävä asia kaikille ihmisille ja siksi kiinnostava aihe.

Työn keskeisiä käsitteitä ovat muutosprosessi ja henkilöstötyö. Työssä käsitellään muutosta ja muutosjohtamista, sekä sitä, millaisia asioita muutosprosessiin kuuluu ja mitä asioita tulee ottaa huomioon muutosta toteutettaessa. Lisäksi käsitellään esimiehen ja viestinnän roolin tärkeyttä osana muutosprosessia, mutta pääpaino on kuitenkin henkilön omissa kokemuksissa ja roolissa osana muutosprosessia.

Henkilöstötyötä käsitellään vain henkilöstön kehittämisen näkökulmasta ja kerrotaan hieman, millaisia henkilöstötyöntekijät ovat ja millaiseksi henkilöstö yleensä näkee henkilöstötyön. Tietoa tulee olla monista eri lähteistä, sillä se kertoo kirjoittajan perehtyneisyydestä aiheeseen ja näin luotettavuuskin paranee (Kananen 2010, 17, 21).

Aiheen valinta

Valitsin kyseisen aiheen, koska suoritin harjoittelun Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöyksikössä. Sain heiltä opinnäytetyön aiheen, joka sisältää henkilöstötyön tuessa työskentelevien henkilöiden oman roolin selvittämistä henkilöstötyön tukitiimiä kehitettäessä. He haluavat saada tietoa siitä, miten henkilöstötyön tuen toiminnan kehittäminen on toteutunut tähän saakka. Muutosprosessissa on lisäksi käytetty sairaanhoitopiirissä erilaisia osallistavia työskentelymenetelmiä: oppimispiiriä ja sähköistä Sharepoint-viestintäympäristö ”Arkkiä”. Osallistavat menetelmät ovat uusia, ja tiimi on vasta muotoutumassa, joten työssä keskitytään enemmän henkilöstötyön tukiroolissa toimivien oman roolin ja käytettyjen osallistavien menetelmien arviointiin muutoksessa. Näkökulmana tutkimuksessa on henkilöstön oma kokemus. Aihe myös kiinnostaa minua ja tukee mielestäni hyvin opintojani.

Hyötyä opinnäytetyöstäni on siinä mielessä, että uudennlaisista, osallistavista menetelmistä toiminnan kehittämisessä saadaan tietoa. Lisäksi saadaan selville, miten ne ovat toimineet ja miten niitä hyödynnetään käytännössä. Tietoa halutaan saada muutoksen edistämisen keinoista, jotta tulevaisuudessa osataan hyödyntää osallistavia menetelmiä ja kehittää niitä entistä toimivammiksi.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on koko Suomen viidenneksi suurin sairaanhoitopiiri ja suurin ei-yliopistollinen sairaanhoitopiiri. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri työllistää yli 4000 henkilöä, suurimman osan sairaanhoidossa ja osan liikelaitoksissa. Sairaanhoitopiiri on jaettu kuuteen toimialueeseen: konservatiivinen, operatiivinen, psykiatria, päivystys, lääkinnälliset palvelut ja tukipalvelut. (Lauttamus & Hakulinen-Enroos 2014.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin missioiksi on määritelty terveyden edistämiseen liittyvien palveluiden tuottaminen Keski-Suomen väestölle ja muille palvelun piiriin tuleville potilaslähtöisellä tavalla nopeasti ja aktiivisesti. Missiona on myös puuttua ajoissa väestön terveysongelmiin ja tukea omatoimisuutta sekä hyödyntää uusia toimintatapoja, jotka perustuvat uusiin kustannusvaikuttaviin, tutkimukseen ja erityisvastuualuetyöhön. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2011.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on aloittanut myös kokonaan uuden sairaalan rakentamisen vanhan tilalle Uusi sairaala -hankkeen myötä. Hanke on aloitettu vuonna 2012, ja sen on tarkoitus olla valmis vuonna 2020. Vanha sairaala on lukuisten laajennusten myötä hajaantunut, eikä pysty enää vastaamaan nykyaikaisia tarpeita. Vanhan sairaalan tiloissa on myös käytettävyyteen liittyviä ongelmia, esimerkiksi sisäilmaongelmia. Uuden sairaalan periaatteisiin kuuluu muun muassa potilas ensin -ajattelu, turvallinen ja terveellinen työympäristö henkilöstölle, hyvä logistiikka ja ICT, kustannustehokkuus, terveyden edistäminen ja ennaltaehkäisy sekä prosesseja tukeva johtaminen. (Uusi sairaala -hanke 2014.)

Henkilöstötyön tuki

Henkilöstötyön tuen kehittäminen on osa sairaanhoitopiirin henkilöstötyön toimintamallien ja tietojärjestelmien kehittämisohjelmaa eli HAPPI-ohjelmaa. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä otettiin käyttöön SAP-henkilöstötietojärjestelmä, ja HAPPI-ohjelman tarkoituksena on varmistaa vaikuttavuutta ja tuottavuutta lisäävien toimintamallien ja uusien roolien käyttöönotto (Happea henkilöstöjohtamiseen n.d.). Koko HAPPI-ohjelman tavoitteena vuosille 2012–2015 on, että henkilöstötyön uudet roolit ja toimintatavat ovat osa Uuden sairaalan toiminnan kokonaisohjausmallia, henkilöstö sisäistää ja ymmärtää laadukkaan henkilöstötyön merkityksen sairaanhoitopiirin vaikuttavuudelle ja tuottavuudelle, henkilöstötyön ja tietojärjestelmien käyttöönotto häiritsee mahdollisimman vähän potilastyötä ja henkilöstön ydintehtävää. Tavoitteena on myös, että henkilöstötyön tuki yhdessä esimiesten kanssa toteuttaa uusia henkilöstötyön toimintamalleja ja rooleja yhtenäisesti koko sairaanhoitopiirin tasolla, ja henkilöstötyön sähköistä asiointia on tarkoitus käyttää täysipainoisesti. (Happea henkilöstöjohtamiseen n.d.) Tavoitteena on siis strategialähtöinen henkilöstötyö. Henkilöstötyötä ja henkilöstötietojärjestelmiä halutaan kehittää ja lisätä esimerkiksi sähköisen asioinnin määrää, jotta työpanosta saataisiin vapautettua enemmän ydintoimintaan. Samalla koko sairaanhoitopiirin työnantajakuva halutaan parantaa vetovoimaisemmaksi. Happei-projekti liittyy läheisesti Uuden sairaalan rakentamisprosessiin, jonka tavoitteena on muun muassa vähentää käyttökustannuksia, lisätä potilas ensin -ajattelua, vapauttaa henkilöstön aikaa enemmän ydintehtäviin, syventää osaamista keskittämällä tehtäviä sekä selkeyttää rooleja ja työnjakoa. (Happei-ohjelma 24.8.2012.)

Henkilöstötyön tuki tarkoittaa toimistosihteereistä koottua tiimiä, joille on keskitetty henkilöstötyötä. Toisilta toimistosihteereiltä lähtee henkilöstötyötä pois, ja tehtäväksi jäävät muut toimistosihteerien työt, kun henkilöstötyön tuessa työskentelevät hoitavat henkilöstötyön. (HAPPI-ohjausryhmä, Henkilöstötyön osaaminen, roolit ja työnjako 4.2.2013.)

Tiimiin on valikoitunut toimistosihteereistä, joiden työhön on jo aiemmin sisältynyt henkilöstötyötä. Tiimi on vielä muotoutumassa. Alun alkaen siinä oli noin kolmekymmentä henkilöä, mutta nyt tiimi on tiivistynyt alkuperäisestä määrästä noin tusinaan. Tiimin toimintaa kehitetään edelleen. Nyt keskiössä ovat palvelussuhteen valmisteluun liittyvät asiat, kuten työtodistusten käsittely sekä työsopimuksen/virkamääräyksen asiasisällön tarkastaminen ja tallentaminen. Tulevaisuudessa henkilöstötyön tuen tiimille keskitetään myös uusia tehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi rekrytointiin ja työajanseurantaan (Flexim). (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Henkilöstötyön keskittämisen tavoitteena on saada joitakin prosesseja, esimerkiksi rekrytointi- eli työntekijän hankintaprosessia ja palvelussuhteen aloitusprosessia virkamiivaisemmiksi, tehokkaammiksi ja helpommiksi asiakkaan ja esimiehen näkökulmasta. Tämä tapahtuu siten, että henkilöstötyötä keskitetään toimistosihteereille, joiden työnkuva on jo aiemmin koostunut paljon henkilöstötyöstä. Näin henkilöstötyötä tekevien ammattitaito syvenee, ja myös erikoiskysymyksiin osataan vastata paremmin ja nopeammin. Palvelusta saadaan tasalaatuista ja yhdenvertaista. Fyysinen etäisyys henkilöstötyön tuen henkilöiden ja esimiesten sekä asiakkaiden välillä saattaa kasvaa. Tarkoitus on kuitenkin kyetä toimimaan yhden luukun periaatteella niin, että yhdestä paikasta saisi kaiken tarvittavan avun, eikä tarvitsisi ympäriinsä kysellä neuvoa eri henkilöiltä tai eri paikoista. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma ja -menetelmät

Tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaiseksi henkilöstötyön tuessa työskentelevät työntekijät ovat kokeneet oman roolinsa muutoksessa ja miten käytetyt osallistavat työskentelymenetelmät (oppimispiirit ja Arkki) ovat tukeneet heidän

muuttuvaa rooliaan ja tehtäväänsä. Tutkimusaiheena on henkilöstötyön tuen työntekijän oma rooli muutoksessa.

Tärkeimmät kysymykset ovat:

- Mikä on henkilöstötyön tuen työntekijän oma rooli muutoksessa?
- Miten käytettävät menetelmät ovat tukeneet henkilöstötyön tukiroolin muotoutumista?

Työn lopputuloksena saadaan tietoa siitä, mikä on henkilöstötyön tuessa toimivien rooli muutoksessa. Mitä kehittämisen menetelmiä on käytetty ja miten menetelmät ovat tukeneet kehittämisen onnistumista ja henkilöstötyön tukiroolin muotoutumista? Lisäksi on selvitetty, miten osallistavia menetelmiä on hyödynnetty ja tulevaisuudessa hyödynnetään uudessa henkilöstötyön tukiroolissa.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 22) kirjoittavat mukaillen Hammerleyta (1992), että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää asioiden merkityksiä. Kananen (2010, 36–37) on kirjassaan samaa mieltä ja korostaa laadullisessa tutkimuksessa olevan kyse siitä, että tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään uutta toimintaa. Laadullinen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelman määrittelystä. Tutkimusongelman ympärille muodostetaan kysymyksiä, joihin vastauksia etsimällä ongelma selviää.

Tutkimusaineistoa hankitaan teemahaastatteluilla, joissa tarkoitus on päästä asian ytimeen pikkuhiljaa, koko ajan enemmän yksityiskohtaisempia asioita kysellen. Kokonaiskuvan saamiseksi asiaa selvitetään eri kulmista eli teemoista katsoen, mutta myös yksityiskohtaista tietoa saadaan tarkentavia kysymyksiä esittämällä. (Kananen 2010, 52–53.)

Teemahaastattelu on avoin ja antaa mahdollisuuden haastateltavan äänen tulla kuuluksi. Siinä on ennakoon haastateltavalle annettu tutustuttavaksi teemoja, joista

haastattelussa keskustellaan vapaasti. Teemoja nimetään, jotta haastattelussa tarkastellaan varmasti kaikkia tärkeitä aiheita. (Kananen 2008, 73–74.) Teemahaastattelut toteutetaan henkilöstötyön tuessa työskentelevien henkilöiden yksilöhaastatteluilla. Yksilöteemahaastattelut on valittu menetelmäksi, koska halutaan saada selville syvällisempää ja omakohtaista kokemusta ja tietoa. Yksilöhaastatteluista saadaan luotettavampaa ja tarkempaa tietoa kuin esimerkiksi ryhmäteemahaastattelut, vaikka niiden analysoimiseen ja tulkintaan kuluukin enemmän aikaa. Tietoa halutaan saada myös uusien kehittämismenetelmien hyödyntämisestä, joista ei ole vielä tietoa. (Kananen 2010, 41 ja 53.)

Teemahaastatteluissa haastatellaan henkilöstötyön tuessa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavaksi valitaan henkilöitä sairaanhoitopiirin eri toimialueilta. Kuitenkin haastateltavia valitaan niin monta, että uudenlaisia vastauksia ei enää tule ja haastateltavat alkavat kertoa samoja asioita, eli saavutetaan saturaatio. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja varmistaa, että saadaan oikeaa tietoa. (Kananen 2010, 54.)

Havainnointi

Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetään myös henkilöstötyön tuessa työskentelevien henkilöiden yhtä osallistavan menetelmän, oppimispiirin, havainnointia. Havainnointi tarkoittaa sitä, että havainnoitsija tarkkailee jotakin tilannetta, tässä tapauksessa oppimispiiriä, osallistumatta itse toimintaan. Havainnoinnilla saadaan heti tietoa tiimin toiminnasta, ja esimerkiksi äänensävyjä ja puhetyyliä seuraamalla saadaan tietoa asenteista ja ilmapiiristä. Havainnointitilanteessa ollaan luonnollisessa ympäristössä, jossa havainnoitavat ihmiset yleensäkin toimivat. Havainnoinnin avulla ikään kuin vahvistetaan teemahaastatteluissa selvenneet asiat ja puheet. (Hirsjärvi & ym. 2009 212–213.)

Havainnoinnista pidetään havainnointipäiväkirjaa eli kirjoitetaan havainnot mahdollisimman tarkasti ylös, ja havainnoinnin jälkeen aineisto analysoidaan saman tien.

Analyysivaihe tässä tarkoittaa, että havainnointi tiivistetään ja pohditaan, mitä oleel-

lista siitä löytyy. Analysoinnin jälkeen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kasvaa. (Kananen 2010, 51.)

2.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sillä, ovatko reliabiliteetti eli tutkimuksen ja tulosten toistettavuus ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen kunnossa. Reliabiliteetti tarkoittaa tässä sitä, että tutkimuksen kaikki vaiheet dokumentoidaan tarkasti, jolloin kenelle tahansa olisi mahdollista toistaa sama tutkimus. (Kananen, 2008, 84.) Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sellaisia asioita, joita on ollut tarkoituskin tutkia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tarkka selostus tutkimuksen etenemisestä ja sen vaiheista, niin, että tarvittaessa joku toinen henkilö voisi kirjoituksen perusteella toistaa tutkimuksen. Lisäksi kerrotaan myös avoimesti tutkimukseen liittyvistä asioista, esimerkiksi siitä, jos haastatteluissa on ollut häiriötekijöitä tai jos tutkimuksessa on jokin asia epäonnistunut, sekä siitä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin. (Hirsjärvi & ym. 2009, 231–232.)

3 MUUTOSPROSESSI

3.1 Muutoksen toteuttaminen

Samankaltaisia termejä muutosprosessille ovat esimerkiksi kehittäminen, kehittämisprosessi tai oppiminen, sillä muuttaminen tai muutoksen toteuttaminen on aina myös kehittämistä suuntaan tai toiseen, ja on se myös uuden oppimista. Organisaatioiden tulee olla koko ajan hereillä ja seurata, mihin suuntaan sen asiakkaiden tarpeet kehittyvät, ja kehittää omaa toimintaansa samaan suuntaan. Terveystieteiden alalla ja erityisesti kunnallisella sektorilla valtakunnalliset ohjeet vaikuttavat siihen, millaiseksi toimintaa saa kehittää. Organisaatioiden, jotka vastaavat ihmisten terveydenhuollosta, kehittämisen tavoitteena tulisi olla aina potilas ensin -ajattelu, eli toimin-

taa tulisi kehittää niin, että organisaatio kykenee palvelemaan entistä paremmin potilasta sekä muita asiakkaita. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80.)

Kehittäminen tähtää aina parempaan. Kehittämisellä voidaan esimerkiksi tavoitella parempia prosesseja, toimintatapoja tai parempaa asiakaspalvelua. Lindqvistiä ja Rajalaa (1994) mukaillen organisaatioiden tulee luoda kehittämiselle otolliset olosuhteet ja tarjota henkilöstölleen sellaisia työtehtäviä, että he voivat kehittää itseään. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21.)

Organisaatio voi muuttua koko ajan pienin askelin ja parantaa toimintaansa jatkuvasti. Tässä kuitenkin haasteena on innostuksen hyytyminen. Vähän kuin jokaista uutta asiaa tai harrastusta aloitettaessa alkunnostuksen jälkeen kiinnostus jatkuvaan parantamiseen saattaa lopahtaa. Jotta toimintaa voitaisiin parantaa koko ajan, on henkilöstön osaamisen oltava myös ajan tasalla, eli osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys jatkuvassa toiminnan kehittämisessä. (Kvist & Kilpiä 2006, 27–28.)

Muutokset ovat yleensä myönteisiä, jos niiden avulla saavutetaan jokin parempi tila. Muutos on, ainakin aluksi, hyvin helppo nähdä uhkana. Tulevasta ei ole tietoa, ja henkilöstöä saattaa pelottaa, irtisanotaanko ihmisiä, muuttuvatko tiimit ja ennen kaikkea, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Tällaisiin kysymyksiin organisaation tulisi pystyä vastaamaan mahdollisimman alkuvaiheessa, jotta epäilykset väistyvät ja pystytään keskittymään paremmin itse muutoksen toteuttamiseen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 82–83.)

Muutos ei välttämättä ole hyvä tai huono asia, mutta se antaa aina mahdollisuuden tehdä asioita uudella, ehkä paremmallakin, tavalla. On hyvin paljon kiinni henkilön persoonallisuudesta, kuinka hän muutoksen kokee. Toiset ottavat pienimmätkin muutokset positiivisesti vastaan ajatellen kaikkia mahdollisuuksia, joita muutos voi tuoda tullessaan, kun taas toiset suhtautuvat muutoksiin luonnostaan varauksellisesti. Toiset lämpenevät ajatukselle muutoksesta hitaammin. (Yaverbaum & Sherman n.d.)

Muutoksen ja näin ollen muutosjohtamisen taustalla voi olla erilaisia asioita, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Voi olla esimerkiksi yritysfuusioita, jolloin koko yksittäinen yritys siirtyy toisen samalla toimialueella toimivan yrityksen yhteyteen. Yrityksen sisällä voi olla muutoksia esim. tiimien kesken, ja yksi tiimi voidaan liittää toisen kanssa yhteen, saman johtajan alaisuuteen. (Valpola 2004, 13–15.)

Heillä, jotka lähtevät muutosta viemään eteenpäin organisaatiossa täytyy olla oikea asenne. He eivät saa hätkähtää pienistä vastoinkäymisistä eivätkä he saa antaa periksi. Muutoksen toteuttajilla täytyy olla selkeät ja tarkat suunnitelmat sekä tavoitteet, ja jotta tavoitteissa onnistuttaisiin. Toteuttajien tulee reagoida helposti ympärillä tapahtuviin asioihin ja uusiin mahdollisuuksiin, sillä muutosprosessin aikana voi selvitä monia uusia asioita ja voidaan joutua tekemään nopeitakin ratkaisuja, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen. (Valpola 2004, 15.)

Muutoksen johtajien täytyy olla tilanteen tasalla ja sanavalmiita, sillä organisaatiossa työskentelevät ihmiset saattavat kysellä kaikenlaista muutoksesta: esimerkiksi miksi muutos ylipäättään täytyy tehdä, tuleeko irtisanomisia, muuttuvatko työtehtävät kovinkin paljon. Johtajien onkin tärkeää pitää alaisensa ajan tasalla tulevaisuuteen liittyvissä asioissa viestimällä rehellisesti. Myös koko organisaation tulee tavoitella läpinäkyvyyttä, sillä on tärkeää, että kaikki tietävät missä mennään. (Valpola 2004, 15.)

Muutoksen toteuttaminen on haastavaa ja itse muutos herkkä paikka monille ihmisille. Muutosvaiheessa, kun kaikki tuntuu olevan epävarmaa, ovat ihmiset organisaatioissa huolissaan omasta työstään ja erityisesti sen jatkuvuudesta. Muutosjohtamisessa kovin tärkeäksi nousevatkin avoin ja rehellinen viestintä, asioista huolen pitäminen ja järjestäminen sekä uudet toimivat työnjaot. (Hiltunen 2011, 107.) Organisaation kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan, vaikka uudelleenjärjestelmällä prosessejaan tai työyksiköitä, sen sijaan, että lähtisi palkkaamaan uutta ja/tai irtisanomaan henkilöstöä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80).

Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen pitäisi ottaa mahdollisimman paljon työntekijöitä mukaan, sillä kun itse pääsee vaikuttamaan asioihin, on muutoksen hyväk-

syminen helpompaa ja se voi tuntua jopa mukavalta. Jos ulkopuolinen ilmoittaa yhtäkkiä, että nyt kaikki muuttuu, ihminen todennäköisesti kokee asian uhkaavaksi ja voi puolustautua hyökkäävästi tai vetäytyä kuoreensa tai ikään kuin jäätyä paikoilleen kykenemättä tekemään oikein mitään. Toiset ihmiset vastustavat muutosta enemmän kuin toiset. (Hiltunen 2011, 108–109.)

Vaikka organisaatioissa eletään nykyään jatkuvan muutoksen aikaa ja koko ajan tuntuu olevan jokin muutosprosessi meneillään, on huomioitava, että organisaatiossa ei pidä muuttaa kaikkea kerralla. Yrityksessä työskentelevät ovat vain ihmisiä, eikä ainakaan normaali ihminen pysty omaksumaan kaikkea uutta yhdellä kertaa. Uuden paikan rytmiin ja uusiin tehtäviin totuttelemisen ottaa oman aikansa. Mikäli muutoksessa haluaa onnistua, ei ole järkeä lähteä muuttamaan kaikkea heti, vaan on huolehdittava, että henkilökunta jaksaa ja yrityksen toiminta säilyy. (Aro 2002, 69.)

Esimiesten tulee myös olla sanojensa mittaisia ja pitää lupaamansa asiat. Työntekijöille ei saisi antaa turhia lupauksia. Tämä tietysti pätee muunakin aikana kuin suuren muutoksen ollessa käynnissä. Esimiehen luottamus ja uskottavuus kärsivät pahoin, ellei hän pysty pitämään sanoistaan kiinni. Muutosviestinnän tulee olla avointa ja esimiesten on syytä katkaista turhilta huhuilta heti siivet, ettei suuria väärinymmärryksiä ja sitä kautta riitoja pääse syntymään. (Hiltunen 2011, 110–111.)

Motivaatio ja sitoutuminen

”Motivaation johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen.” (Leskelä 2002, 42).

Esimiehen tulisi tutustua alaistensa muuhunkin elämään kuin vain aiempaan työhistoriaan. Henkilöstöä sitouttaa ja motivoi se, että esimies on kiinnostunut heidän asioistaan ja tietämällä enemmän esimies voi löytää keinoja, joilla motivoida erilaisia yksilöitä. (Leskelä 2002, 43.)

Esimiehen olisi hyvä antaa aikaa alaisilleen muutoksen keskellä ja esimerkiksi keskustella heidän kanssaan joko yhdessä tai henkilökohtaisesti vaikeista ja mieltä askarrut-

tavista asioista. Vähitellen ihmiset alkavat hyväksyä muutoksen ja nähdä siinä olevan jotain hyvääkin. Heidän työmotivaationsa alkaa taas kohota. Esimiehen on tärkeää olla alaistensa tukena ja aina tavoitettavissa, jos häntä tarvitaan. (Hiltunen 2011, 117–118.)

3.2 Viestintä muutosprosessissa

Esimiesten tarkoitus on pitää kiinni koko organisaation asettamista tavoitteista niin tuloksen osalta kuin muiltakin osin. Jotta näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä, on esimiesten myös kehitettävä henkilöstöä niin, että esimerkiksi tulostavoitteet on mahdollista toteuttaa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 22.)

Jotta muutos onnistuisi, on viestiminen tärkeää. Muutoksesta pitäisi viestiä mahdollisimman paljon ja oikeaa tietoa. Viestiminen on tärkeää siksi, että muutostilanteessa kaikki on vähän epäselvää ja kaikki ovat kiinnostuneita omasta asemastaan. Etenkin suuressa organisaatiossa yksi viesti ei varmasti saavuta kaikkia, joten on tärkeää toistaa viestiä aina aika ajoin. Mahdollisia huhuja ei saisi päästää valloilleen. Viestinnän pitäisi olla myös mahdollisimman avointa ja rehellistä, sillä näin johdon uskottavuus sekä luottamus paranevat. (Aro 2002, 75.)

Muutosta toteutettaessa olisi hyvä viestiä eri kanavia hyväksi käyttäen. Viestiä täytyy toistaa, sillä pian henkilöstö voi luulla, että koko muutosprosessi on hylätty. Viestintä voidaan toteuttaa organisaation intranetissä, henkilöstölehdessä tai erilaisissa tiedotteissa. Myös kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkeää ja lisää erityisesti luottamusta, kun samalla voi esittää kysymyksiä. Muutoksen onnistumista ja läpivientiä edesauttavat myös mahdolliset (koulutus) seminaarit. Niissä voi juuri kasvokkain kertoa informaatiota ja yleisöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä. Seminaareissa voidaan käydä läpi muuttuvaa asiaa. Esimerkiksi jos organisaatiossa uudistuu jokin tietojärjestelmä, voi henkilöstölle seminaareissa näyttää kuvia uudesta järjestelmästä ja samalla kertoa, miten se tulee toimimaan. Varsinaisissa koulutuksissa tietenkin opastetaan henkilöstölle tarkasti uuden järjestelmän käyttöä, mutta henkilöstölle voi jo

ikään kuin mietintämyssyyn laittaa hautumaan tietoa järjestelmästä seminaarien kautta. Seminaareista saattaa esimerkiksi keksiä jotakin hyödyllistä kysyttävää varsinaiselle koulutuskerralle. (Valpola 2004, 44.)

Hyvällä viestimisellä voidaan saada ihmiset innostumaan uudesta asiasta. Viestinnässä on myös äärettömän helppoa epäonnistua. Jos esimerkiksi suhtautuu henkilötöön epätasa-arvoisesti, vähättelevästi tai niin, että minä olen parempi sinua, saa varmasti aikaan kaikkea muuta kuin ihmiset innostumaan. (Leskelä 2002, 37.)

3.3 Työntekijän kehittyminen

Kun esimiehet ja koko organisaatio ottavat henkilöstön mukaan muutoksen tai kehittämisen suunnitteluun, niin sitä varmemmin työntekijät hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen, koska sillä on tunne, että asioihin pystyy vaikuttamaan. (Lankinen ym. 2004, 26.)

Itsensä johtaminen ja kehittäminen

Yksilöiden on luotava itselleen oma tyyli hoitaa ja tehdä esimerkiksi työasioita. Nykyään, kun työpaikat saattavat vaihtua tiuhempaa tahtia kuin ennen, on tärkeää, että on oma tyyli ja tietää itse, millä keinoilla saa asiat hoidettua parhaiten, jotta työt hoituisivat mahdollisimman tehokkaasti uudessakin ympäristössä. (Leskelä 2002, 13.)

Työelämän muutoksissa pärjää parhaiten, jos itseltä löytyy kykyä sietää ylempää tulevaa painetta, työkiireitä tai työssä olevia epäselvyyksiä, sekä yleisesti työmaailman epävarmuutta (Falck-Hvilstafeld 2014).

Itsensä kehittäminen onnistuu, kun tuntee itsensä hyvin, tunnistaa tunteensa ja myöntää itselleen, missä on kehitettävää. On hyvä tunnistaa, millä keinoilla, esim. kuuntelemalla, kirjoittamalla muistiinpanoja tai tekemällä asioita, oppii parhaiten. Näin saa parhaimman hyödyn irti esimerkiksi erilaisista koulutuksista. (Leskelä 2002, 19.)

Jotta mikään muutos voisi syntyä, täytyy aina olla sen alullepanija. Yleensä se on esimies, joka kertoo tulevasta muutoksesta ja toisten on ehkä hieman vastahakoisesti ryhdyttävä toteuttamaan muutosta. Asia voi olla myös toisin, jos sattuu olemaan muutoshalukas henkilö. Esimiehen tai jonkin muun päättäjän ilmoittaessa, että nyt aletaan tehdä asioita toisella tapaa, on hyvin rohkeaa, jos uskaltaa lähteä juttuun heti mukaan. Jonkun muutos on kuitenkin aloitettava ja näytettävä esimerkkiä, ja se voit olla juuri sinä. (Erämetsä 2003, 40.)

Jokainen ihminen muuttuu koko ajan. Voisi melkein sanoa, että joka päivä tapahtuu jotakin pientä muutosta. Voi esimerkiksi oppia tiedostamattaan uusia hyvin pieniä asioita jostakin tietojärjestelmästä, harrastuksista tai ihan mistä tahansa. Muuttuminen on siis jonkin uuden oppimista ja/tai tekemistä asioita eri tavoin kuin ennen. Tietoisestikin voi muuttaa itseään opettelemalla esimerkiksi uuden kielen. Muuttuminen voi olla myös jonkin asian unohtamista. Esimerkiksi kielet, unohtuvat hyvin helposti, jos ei jatkuvasti kehitä ja käytä kielitaitoaan. (Erämetsä 2003, 41.)

Organisaatiokaan ei muutu, elleivät yksilöt sen sisällä muutu. Kun organisaatiossa ilmoitetaan muutoksesta, tulisi jokaisen yksilön miettiä itselleen kehitystavoitteet, miten itse kokee pääsevänsä haluttuun pisteeseen, jonka organisaatio on asettanut. (Tuominen 1999, 324.) On tärkeää, että yksilöt otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja mietintään, miten yhteisiin tavoitteisiin päästään. Silloin jokainen voi itse miettiä, mitä tavoitteeseen pääseminen vaatii itseltä. (Ojala 2004, 89.)

Muutoksesta selviytyminen yksilöiden kohdalla tarkoittaa Leskelän (2002, 29) mukaan sitä, että yksilöillä on omat henkilökohtaiset tavoitteet, joita muutoksella tavoitellaan, oma päämäärä ja merkitys omassa työssä.

”Muutoksessa selviytymisessä on kyse pitkälti asioihin suhtautumistavasta, ajattelun taidoista, oman oppimisen hallinnasta ja yhdessä työskentelyn taidosta.” (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 36).

Sellaiset työntekijät, joiden työnkuva ei normaalisti sisällä kovinkaan paljon isoja muutoksia tai joiden työ ei ole kovin vaihtelevaa, saattavat kokea toisia enemmän

stressiä muutostilanteissa. Pieni ja väliaikainen stressi voi olla hyväksikin, mutta pitkään jatkuessaan se voi aiheuttaa uupumusta ja jopa mielenterveyshäiriöitä, joten sille on tehtävä jotakin. Esimiehen onkin huolehdittava erityisesti työntekijöidensä henkisestä jaksamisesta suuren muutoksen keskellä. (Aro 2002, 61–62.)

Tiimioppiminen

Tiimioppimisessa tärkeää on keskusteltavuus. Jokaisen tiimin jäsenen tulee saada ilmaista mielipiteensä ilman, että sitä pidetään vääränä tai huonompana kuin toisten mielipiteitä. Kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä kaikkien kanssa, ja suotavaa olisi-kin, jos erilaisia näkemyksiä ilmenisi, sillä niin näkökulma asioihin laajenisi. Tiimissä ilmapiiriin täytyy olla äärimmäisen myönteinen ja mielipiteen ilmaisuun kannustava, jotta ujoimmatkin henkilöt uskaltavat jakaa ajatuksiaan. (Perkka-Jortikka 2005, 161–162.)

Uuden oppimisen keinoja

Uuden oppimisen keinoja on monia. Voidaan esimerkiksi oppia koulutuksissa, itse oppimalla ja lukemalla kirjallisuutta, mentoroinnin kautta, työkierrossa yms.

Benchmarkkaus eli toisen tekemisten mallintaminen on hyvä keino oppia jokin uusi taito. Voidaan miettiä, miten muut tekevät asioita ja yrittää tehdä itse samalla tavoin perässä. Esimerkiksi salilla joku näyttää, miten tehdään oikeaoppisesti askelkyykky, tai kokouksessa voidaan seurata esim. puheenjohtajan käyttäytymistä, kehon kieltä, ilmeitä, milloin hän puhuu ja milloin ei ja alkaa soveltaa näkemäänsä myöhemmin samankaltaisissa tilanteissa. (Tuominen 1999, 326–327.)

Joku voi myös konkreettisesti opettaa jonkin uuden taidon kertomalla tai niin, että samalla saa itse harjoitella asiaa, kun toinen neuvoa. Itsekin voi myös ottaa asioista tai ohjeista selvää ja alkaa vain itse harjoittelemaan. Esimerkiksi internetistä voi katsoa ohjeet ja alkaa sitten toteuttaa ohjeita käytännössä. Harjoitus tekee mestarin. (Tuominen 1999, 326.)

3.4 Muutokseen suhtautuminen

Ihminen joutuu tekemään valintoja koko ajan ja nämä valinnat muuttavat ihmistä aina suuntaan tai toiseen. Muutoksien kohtaaminen ja niiden käsitleminen kehittää myös myöhempää ongelmanratkaisutaitoa. Muutokseen työelämässä kannattaisi siis pyrkiä suhtautumaan positiivisesti ja yrittää etsiä sieltä itselleen jotakin, johon voisi vaikuttaa, jolloin muutos muuttuu myönteisemmäksi. Jos työelämässä ollessaan ei pysty suhtautumaan muutokseen myönteisesti tai rakentavasti, voi vaikeuksia tulla oman itsensä ja mielenterveytensä kanssa viimeistään työelämästä poistuttaessa, kun joutuu luopumaan isosta asiasta elämässä eli työstä, eikä terveenä olemiseen enää välttämättä ole itsestäänselvyys. (Heiske 2001, 240–241.)

Leskelä (2002, 29–30) kirjoittaa kirjassaan mukaillen Fullania (1994), että ihmiset yleisesti suhtautuvat aika negatiivisesti uuteen asiaan, muutokseen. Heitä uuden asian hyväksymisessä häiritsee muun muassa esimiehen tapa esittää uusi tuleva asia, muutoksen ajoitus tai se, ettei henkilöstöltä ja yksilöiltä ole kysytty, mitä mieltä he olisivat muutoksesta. Yleensä myös ajatellaan, että muutos aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä tai että muutoksesta ei ole kuitenkaan mitään hyötyä, pikemminkin päinvastoin. On hankalaa päästää irti vanhoista ja tutuista tavoista. Muutoksen toteuttajien pitäisikin perehtyä siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen, ja tukea sitten heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työntekijät huomaavat, että muutoksesta vastaavat henkilöt ottavat työntekijät tosissaan ja kuuntelevat heitä, on muutoksen hyväksyminen helpompaa. Selkeä tavoitteiden asettaminen, niin, että kaikki varmasti ymmärtävät, tukee myös muutosprosessin onnistumista. (Cummings & Worley 2009, 166–167, 422.)

Toiset, negatiivisesti muutokseen suhtautuvat, saattavat puolestaan ajatella, että eivät itse kykene selviytymään muutoksesta. He eivät ehkä luota siihen, että voisivat oppia uusia kykyjä ja toimintatapoja. Toiset, jotka luottavat itseensä ja omiin selviytymismahdollisuuksiinsa paremmin, saattavat myös suhtautua koko muutokseen myönte-

semmin. Se, kuinka yksilöt suhtautuvat muutoksiin, perustuu jokaisen perusluonteen. (Moilanen 2001, 130–131.)

Tänä päivänä ei ole varaa valita, haluammeko muuttua parempaan suuntaan vai emme, sillä kehittymistarpeilta ei voida välttyä. Ainoa mahdollisuus on asennoitua muutokseen ja yleisesti koko elämään niin, että oppiminen ja itsensä kehittäminen on mukavaa hommaa. (Perkka-Jortikka 2005, 116.)

Muutokseen suhtautuminen paranee, kun on asettanut itselleen realistisia tavoitteita sekä luottaa siihen, että voi onnistua. Tavoitteita olisi hyvä asettaa niin lyhyidenkin aikavälien päähän kuin pidemmällekin aikavälille. Lyhyen aikavälin tavoitteet varmistavat, että innostus muutoksen ja tavoitteiden saavuttamiseen säilyy, kun voi useammin kokea onnistumisen tunteita. (Salmimies & Ruutu 2009, 28.)

Muutostyypit

Osa ihmisistä voi olla tyytymättömiä yrityksen tilaan jo ennen kuin mitään muutosta aletaan valmistella. Tällöin he kritisovat kovasti yrityksen tilaa ja kertovat, miten yrityksen tulisi toimia, ja heillä on ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tällaiset tyytymättömät henkilöt ovat tärkeitä muutoksen alullepanovaiheessa, sillä he ovat tyytyväisiä, kun jotain aletaan vihdoin tehdä asioiden parantamiseksi, ja innostavat muutosta vastustavia henkilöitä mukaan kehittämiseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 129.)

Muutoksen ollessa vääjäämättömästi edessä henkilöstön jäsenet usein toimivat itselleen ominaisella tavalla. Näitä tapoja tai toimintatyppejä ovat aloitteentekijä, muutosagentti, kohde ja puolestapuhuja. Aloitteentekijöitä ovat ne, jotka pystyvät aloittamaan muutosprosessin. Heidän vastuullaan on kokonaisvaltainen muutoksen suunnittelu, toteutus sekä viestintä. Aloitteentekijöitä ovat yleensä esimiesasemassa työskentelevät henkilöt. Muutosagentteja ovat henkilöt, joilla on aito kiinnostus muutoksen tekemiseen organisaatiossa. He näkevät muutosprosessin kokonaisuutena, mikä auttaa muutosprosessin eteenpäin viemistä ja he ottavatkin muutoksen toteutuksen vastuulleen. He näyttävät esimerkkiä ja innostavat muita mukaan muutokseen. Kohde yksilöt ilmenevät henkilönä/joukkona, jonka muutos on muutospro-

sessin tavoitteena. Muutos vaikuttaa heidän toimintaansa ja siksi he usein ovat se joukko, jotka nostattavat muutosvastarintaa. Puolestapuhujia ovat puolestaan sellaiset henkilöt, jotka haluaisivat jonkin muutoksen tapahtuvan yrityksessä, mutta heillä ei ole valtaa tai voimia lähteä sitä toteuttamaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi aiemmin mainitut tyytymättömät henkilöt. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Muutosvalmius

Muutoksessa onnistuminen vaatii yritykseltä nopeita ja innovatiivisia ratkaisuja sekä hallittua riskinottoa. Luotettavuus on ominaisuus, jota on aina pidetty tärkeänä henkilöstön ja johdon ominaisuutena. Tänä päivänä luotettavuus näkyy avoimena ja rehellisenä viestimisenä sekä joustavuutena. Hyvä muutosvalmius ilmenee muun muassa realististen tavoitteiden asettamisesta. Hyväksytään tosiasia, että ongelmia on, ja että niille täytyy myös tehdä jotakin, eikä jäädä tuleen makaamaan. Laitetaan pyörät pyörimään, ei syyllistetä ketään, otetaan henkilöstön ja yksilöiden tunteet huomioon eikä anneta periksi heti ensimmäisiä vastoinkäymisiä kohdatessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 118–119.)

Muutosvastarinta

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän vastustusta se aiheuttaa niiden keskuudessa, joita muutos koskettaa. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin ja toisille jo pienikin muutos voi tuntua maailmanlopulta. (Perkka-Jortikka 2005, 114.)

Vanhoihin tapoihin ja rutiineihin takertuminen on yksi muutosvastarinnan taustalla olevista asioista. Muutosvastaisuutta aiheuttaa myös se, että muutoksen tarvetta ei perustella riittävästi tai muutosprosessi on huonosti valmisteltu. Samoin jos luottamus muutosprosessin eteenpäinviejien ja henkilöstön kanssa ei ole kohdillaan, muutos ei sovi yhteen organisaation arvomaailman kanssa tai ei olla tarpeeksi kärsivällisiä vaan oletetaan, että muutos tapahtuu hetkessä, voi muutosvastarintaa olla odotettavissa. Muutosvastaisuutta aiheuttaa myös tarpeeton epätietoisuus oman työn jat-

kumisesta, kommunikaation/viestinnän puute tai se, että ei pääse osallistumaan tai johto koetaan epäpäteväksi. (Perkka-Jortikka 2005, 117–118.)

Aluksi kun muutoksesta ilmoitetaan organisaatiossa, saattavat työntekijät ensin kieltää ainakin mielessään muutoksen. Vanhoihin, hyvin toimiviin käytäntöihin ei haluta muutoksia. Tällainen kieltäminen kuitenkin kuuluu normaalisti osaksi muutosprosessia. Kieltäminen aiheuttaa vastustusta, ja työntekijät alkavat aktiivisesti vastustaa muutosta osaksi sen takia, että tulevaisuus vaikuttaa vielä kovin epävarmalta, ja he kokevat asemansa uhatuksi. Muutoksen alkuvaiheessa myös ihmisten työmotivaatio laskee, kun asiat ovat epävarmoja ja kaikki tuntuu epämieluisalta. Muutoksessa esimiehen on tärkeää kohdella alaisiaan tasavertaisesti ja näyttää omaa esimerkkiä, sillä se kasvattaa luottamusta ja lisää motivaatiota. (Hiltunen 2011, 112–113.) Muutosmyönteisyyttä puolestaan luovat muun muassa avoin viestintä, luottamus, mahdollisuus vaikuttaa asioihin, hyvä sosiaalinen verkosto ja itsetunto sekä halu kehittää toimintaa. (Perkka-Jortikka 2005, 119.)

Muutosvastarinnasta löytyy myös kolikon toinen puoli, niin kuin Torpan (2012) artikkelista *Talouselämä*-lehdessä käy hyvin ilmi. Jos muutosvastarintaa ei olisi, olisi se merkki välinpitämättömyydestä. Muutosvastarinta kertoo, että työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään ja se merkitsee heille paljon. He haluavat olla perillä työpaikallaan tapahtuvista asioista. Lisäksi muutosvastarinnasta tai ylipäättään asioiden vastustamisesta perustellusti organisaatio voi saada paljon hyviä kehittämisideoita esimerkiksi siitä, miten muutosta olisi paras viedä eteenpäin niin, että henkilöstökin olisi paremmalla mielellä mukana. (Torppa 2012.) Muutosvastarinnasta pitäisi osata ottaa kaikki hyöty irti, ja esimiesten tulisi olla kiinnostuneita vastarinnan syistä. Heidän pitäisi olla kiinnostuneita selvittämään muutosvastarinnan taustoja ja kehittämään jo olemassa olevaa kehittämistoimintaa entistä paremmaksi yhdessä sen sijaan, että vain kertoisivat henkilöstölle miten asiat tulevat tapahtumaan ja odottamaan ”käskyjä” vielä ylempää johtoportaalta. (Olamaa 2013.)

4 HENKILÖSTÖTYÖ

4.1 Henkilöstönäkökulma

Hyvällä henkilöstötyöllä voidaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuuteen, motivaatioon, työpaikan ilmapiiriin ja hyvinvointiin (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 158). Henkilöstötyöhön liittyvät keskeisesti myös käsitteet henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja työelämän suhteiden hoitaminen. Myös henkilöstöhallinto ja henkilöstötoiminnot ovat läheisiä, lähes samaa tarkoittavia käsitteitä henkilöstötyön kanssa. Henkilöstötyöstä puhutaan yleisesti silloin, kun viitataan jonkin henkilöstötyön ammattilaisen tekemään työhön. (Viitala 2013, 20–22.) Henkilöstön ja ihmisten johtamisessa tärkeää on luottamus, jos luottamus on kunnossa molemmiin puolin, on henkilöstön johtaminen todennäköisesti onnistunut (Leskelä 2002, 9).

Henkilöstötyötä ovat kaikki ne organisaation tehtävät, jotka tukevat sen ydintoimintoja. Organisaation henkilöstötoimintojen tarkoitus on taata, että työvoimaa on riittävästi ja sillä on tarvittava osaaminen. Henkilöstötoimintojen tavoitteena on myös työhönsä sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstötyötä ovat siis muun muassa henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, henkilöstön hankinta eli rekrytointi, palkkausasiat ja palkitsemisjärjestelmät, työsuojelu ja työsuhteiden päättämismenettelyt, uudelleensijoittamistoimet sekä muut erilaiset henkilöstöpalvelut, jotka voivat hieman vaihdella organisaatiosta riippuen. Nämä kaikki vaikuttavat kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja henkilöstön kykyyn tehdä oma työnsä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Siksi on erityisen tärkeää, että organisaatio näkee henkilöstön tärkeänä voimavarana organisaation menestymiseksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 9, 11.)

Henkilöstö on se, jota ilman organisaatio ei toimisi, ja siksi henkilöstöön ja sen hallintaan on panostettava jokaisen organisaation. Organisaation koosta riippuen henkilös-

tötyötä voivat tehdä yhdessä organisaatiossa esimerkiksi useampi kymmenen henkilöä. (Henkilöstöhallinto 2014.)

Työelämässä olevat ihmiset viettävät paljon aikaa työpaikallaan, joten hyvä henkilöstön johtaminen on tärkeässä roolissa ja vaikuttaa suuresti työntekijöiden työviihtyvyyteen. Työpaikalla myös opitaan uutta, kehitytään ja muovaudutaan ihmisinä eniten. Myös muuttuva työ luo paineita henkilöstötyölle. Pitäisi saada työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työntekoon, jotta syntyisi tehokasta ja hyvää jälkeä. (Viitala 2013, 13–15.)

Kun työntekijä on sitoutunut, on hän myös lojaali työnantajaa kohtaan, eivätkä mahdolliset ylityöt silloin tällöin häiritse. Myös motivaatio lisää sitoutuneisuutta. Parasta olisi, jos työntekijöillä olisi sisäinen motivaatio työn tekemiseen. Tällöin työ itsessään palkitsee, eikä työtä tehdä vain ulkoisten palkkioiden, kuten rahan, toivossa. Erityisesti muutostilanteista olisi helpompi selviytyä, jos motivaatio tulisi sisältä päin. Muutoksessa täytyy kehittyä ja oppia uutta, ja jos ainoa motivaation lähde työtä kohtaan tulee ulkoa, voi uuden opettelu tuntua melkoiselta vuorelta, kun asenne on luokkaa ”olen vain töissä täällä”. (Viitala 2013, 16–17.)

Henkilöstötyön tekijä

Henkilöstötyötä tekevät toimivat henkilöstöstrategian mukaan, joka laaditaan puolestaan liiketoimintastrategian pohjalta. Henkilöstöstrategiasta käyvät ilmi henkilöstön nykyinen määrä ja jakautuminen, se mitä osaamista ja kuinka paljon tulevaisuudessa tarvitaan ja miten tulevaisuuden suunnitelmat toteutetaan. Lisäksi varmistetaan, että henkilöstöstrategian toteuttaminen on mahdollista. (Österberg 2007, 20.)

Henkilöstötyön työntekijän täytyy olla tietoinen yrityksen strategiasta, jotta hän voi ottaa strategian huomioon myös henkilöstötyössä esimerkiksi silloin, kun yrityksen strategiana on vähentää henkilöstöä. Henkilöstötyötä tekevän tulee olla kiinnostunut ihmisten kanssa työskentelystä, koska tavoitteena on pitää organisaation henkilöstö tyytyväisenä ja olla esimiesten tukena. Henkilöstötyötä tekevä on ikään kuin linkki henkilöstön ja esimiesten välillä yrittäen toteuttaa kaikkien toiveet. Henkilöstötyön-

tekijät toimivat esimiesten tukena niin jokapäiväisissä kuin haastavammissakin tilanteissa. (Österberg 2007, 14–17, 102.)

4.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on, että henkilöstöllä on oikeaa osaamista riittävästi ja että tehtäviä hoitamassa on riittävästi henkilöstöä. Henkilöstön jatkuvala kehittämisellä organisaatio varmistaa, että tulevaisuudessakin sillä on osaavaa työvoimaa. Henkilöstön työpanokseen vaikuttavat muun muassa kokemus, ammatilliset tiedot ja taidot, persoonallisuus sekä motivaatio työskennellä, joten näistä kaikista asioista on organisaation pidettävä hyvä huoli, jotta henkilöstö on sitoutunut ja antaa täyden työpanoksensa. (Hätönen 1998, 7.)

Organisaatioiden tulee nähdä henkilöstö tärkeänä voimavarana, jota ilman organisaatio ei pystyisi täyttämään tavoitteitaan. Uuden oppiminen ja jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta organisaatio pärjäisi markkinoilla. Henkilöstön hyvä osaaminen ja sen kehittämiseen panostaminen tulee nähdä yhtenä kilpailuetuna. Nykyään korostuu elinikäinen oppiminen. Työelämässä on oltava valmis ja halukas koko ajan kehittämään omaa osaamistaan. (Sydänmaanlakka 2002, 21.)

Ennen henkilöstön kehittämisellä on pyritty vain siihen, että työ saadaan tehtyä entistä tehokkaammin ja nopeammin. Nykyään kun työnkuvat muuttuvat ja työ muodostuu yhä enemmän yhdessä tekemisestä, tarvitsee kehittääkin uudenlaisia taitoja, kuten kommunikaatio ja ryhmätyöskentelytaitoja, jotta ryhmässä työskentely onnistuisi ja tietoa osattaisiin jakaa paremmin ryhmissä, eikä asioita pidettäisi omana tietona. (Hätönen 1998, 12–13.) Jotta osaamista voidaan johtaa ja siten kehittää, täytyy organisaation vision ja strategian olla selvillä. Osaamisen kehittäminen on yksi henkilöstötyötä tekevien tehtävistä. (Sydänmaanlakka 2002, 22.)

Oppimista on kaikki, mitä henkilö alkaa tehdä eri tavoin kuin aikaisemmin, ja sitä tapahtuu koko ajan. Oppiminen edellyttää muutosta. Muutos voi olla hyvinkin pientä ja

jopa huomaamatonta ja tahatonta, kuten organisaation kulttuurin oppiminen ja säistäminen tai jonkin järjestelmän ominaisuuksien huomaaminen ja käyttöönotto. Toisaalta se voi olla hyvinkin suunniteltua ja tiedostettua, kuten uuden kielen opettelu. Opittaessa voivat tavat, taidot, tiedot tai asenteet muuttua. (Sydänmaanlakka 2002, 30.)

Yksilön kehittyminen

Organisaatioissa saattaa piillä paljon potentiaalia, mutta sitä ei saada käyttöön, jos hyvät kehitysideat jätetään huomioimatta. Pohjimmiltaan organisaation kulttuurin tulisi olla oppimismyönteinen ja kannustaa henkilöstöä opettelemaan uusia asioita ja kehittämään itseään, jotta työntekijätkin haluaisivat ja olisivat motivoituneita itsensä kehittämiseen. Organisaation olisikin hyvä panostaa henkilöstön oppimiseen ja järjestää esimerkiksi koulutuksia. Esimiehen rooli taas on kannustaa ja tukea työntekijöitään kehittämiseen. (Lankinen & ym. 2004, 33.)

Organisaation tulee ymmärtää, että se ei kehity, ellei se kehitä henkilöstöään. Kaikki kehittyminen on nimittäin lähtöisin henkilöstön ja yksilöiden kehittämisestä ja heidän uuden oppimisestaan. Yksilöt kehittyvät, tiimit kehittyvät ja näin organisaatiokin kehittyy. (Järvinen 1996, 8.)

Henkilöstön työtyytyväisyydestä on pidettävä huoli, jotta henkilöstö jaksaa tehdä töitä ja antaa täyden työpanoksensa. Yrityksen tulisi tehdä selväksi myös henkilöstölle yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat niiden toteuttamiseksi sekä kertoa, miten suunnitelmat mahdollisesti vaikuttavat henkilöstöön. Työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja omista kehittämishaluista voi saada helposti tietoa järjestämällä esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn. (Lankinen & ym. 2004, 39.)

5 HENKILÖSTÖTYÖN TUKI

Tausta

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on lähtenyt kehittämään uutta henkilöstötyön tuen nimellä olevaa tiimiä, jotta he saisivat keskitettyä ja näin ollen tehostettua henkilöstötyötä tietyille henkilöille. Tiimi koostuu toimistosihhteereistä ja siihen on valikoitunut henkilöitä, joilla suurin osa työstä on koostunut henkilöstötyöstä. Tiimi on tosin vielä muotoutumassa. Alun alkaen siinä oli noin kolmekymmentä henkilöä, myöhemmin siitä on tiivistynyt noin kahdentoista hengen joukko, ja koko ajan tiimiä vielä muotoutetaan. Aikaisemmin jokainen toimialue on hoitanut omat henkilöstötyönsä ja lääkäreillä on ollut omia sihteereitä, jotka tekevät nämä työt. Tulevaisuudessa henkilöstötyön tuen tiimille keskitetään myös uusia tehtäviä, joita esimerkiksi rekrytointiyksikkö on tällä hetkellä hoitanut. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Tavoite

Tavoitteena on saada toimiva tiimi, joka huolehtii henkilöstötyöstä. Henkilöstötyötä keskitetään enemmän niille henkilöille, jotka sitä ovat aikaisemminkin tehneet. Keskitys tapahtuu toimialueittain, eli yhdellä toimialueella, esimerkiksi konservatiivisella toimialueella, on valittu muutama henkilö, jotka lähtevät henkilöstötyön tiimiin mukaan ja tekevät sitten omalla toimialueellaan henkilöstötyötä. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Henkilöstötyötä tekevien henkilöiden osaaminen syventyy ja sen seurauksena hallitaan kaikki erikoistilanteetkin paremmin. Fyysinen etäisyys henkilöstötyön tuen henkilöiden ja esimiesten sekä asiakkaiden välillä saattaa kasvaa. Tarkoitus on kuitenkin kyetä toimimaan yhden luukun periaatteella niin, että yhdestä paikasta saisi kaiken tarvittavan avun, eikä tarvitsisi juosta ympäriinsä kyselemässä neuvoa eri henkilöiltä. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Millaisilla keinoilla tavoitteeseen?

Henkilöstötyön tuen tiimin muodostamisessa ja muokkaamisessa on sairaanhoitopiirissä käytetty uudenlaisia menetelmiä. Alussa, kun tiimiä lähdettiin muodostamaan, henkilöt, joita henkilöstötyön tekeminen enemmänkin kiinnosti, saivat hakea kyseistä tehtävää. Tehtävään halukkaiden kesken ryhdyttiin pitämään henkilöstötyön työpajoja sekä selvitettiin toimistosuhteiden sen hetkinen työnkuva, jotta sitä voitiin läheteä muokkaamaan. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Työpajoissa oli paljon osallistavia tehtäviä, eli sihteerit miettivät ja kertoivat itse, mitä esimerkiksi odottavat tulevalta henkilöstötyön lähitueltä, millaisia tehtäviä ajattelevat työn sisältävän ja mistä kaikesta pitää huolehtia, jotta työt sujuvat. Myös rekrytointiprosessin, palvelussuhteen valmistelun, palvelussuhteen ja palkan muutosten sekä palvelussuhteen päättymisen prosessikuvaukset mietittiin uudelleen niin, että mukana on myös henkilöstötyön lähituki. Prosesseja virtaviivaistettiin ja tehtiin helpommaksi asiakkaan ja esimiehen näkökulmasta. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Vuoden 2013 elokuusta lähtien on otettu käyttöön henkilöstötyön tuen oppimispiirit, joita järjestetään kerran viikossa. Oppimispiireissä käydään läpi ajankohtaisia, mieltä askarruttavia asioita, kuten miten tiimissä ja asiakkaiden kanssa työskennellään. Lisäksi hiotaan toimintakäytäntöjä ja tehtävänjakoja entistä paremmiksi ja tehokkaimmiksi, jaetaan hyviä käytäntöjä ja ideoita, selvitetään osaamista ja kehitetään sitä sekä ratkotaan esille tulleita kysymyksiä koko sairaanhoitopiirin tasolla. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Myös toimialueittain järjestetään pienempiä oppimispiirejä, joissa puolestaan hiotaan pelkästään tietyn toimialueen käytäntöjä, toimintamalleja ja työnjakoja. Tätä kautta välitetään myös kysymyksiä ja hyväksi havaittuja käytäntöjä sairaanhoitopiirin tasolle. Henkilöstötyön tuen tiimin kanssa kehitetään yhdessä myös osaamista ja käydään osaamiskeskusteluja, joissa arvioidaan kunkin osaamista ja laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Sharepoint ”Arkki”

Arkki on sähköinen, internetissä toimiva yhteinen paikka henkilöstötyön tekemiselle ja sen kehittämiseksi. Arkkiin on säilötyä kaikki oppimispiirien tärkeät asiat ja muistiinpanot. Arkkiin henkilöstötyön tuessa toimivat henkilöt merkitsevät omien lomiensa tai muiden vapaapäiviensä ajankohdat ja tulevaisuudessa myös sijaiset, jolloin toisten on helppo seurata, milloin kukin on tavoittamattomissa. (Tuononen n.d.)

Arkissa on mahdollista esittää kysymyksiä kysymykset-palstalla, ja toiset voivat vastata niihin. Tavoitteena onkin ylläpitää Arkissa jatkuvaa keskustelua kysymyksiä herättävistä aiheista ja samalla nopeuttaa ongelmanratkaisuprosessia. Haasteena onkin organisaation kulttuuri, sillä työntekijät eivät välttämättä uskalla julkisesti kysyä kysymyksiä tai esittää omia mielipiteitään. (Tuononen n.d.)

Arkin tavoitteena on helpottaa työntekoa siinä mielessä, että kaikki työssä tarvittava (esim. mitä henkilöstötyön tuessa työskentelevä tarvitsee) löytyy Arkista. Esimerkiksi työsuhteen pohja olisi helposti löydettävissä Arkista, jotta tällaisiin turhiin asioihin, kuten erilaisten ohjeiden tai pohjien etsimiseen, ei menisi turhaan työaikaa. (Tuononen n.d.)

Henkilöstötyön tuen muotoutuminen

Henkilöstötyön tuen tiimiä on kehitetty ja suunniteltu jo alkuvuodesta 2013. Kevään ja kesän aikana on järjestetty työpajoja, joissa on ollut paljon osallistavia tehtäviä. Elokuusta 2013 alkaen on aloitettu oppimispiirit, ja niitä jatketaan edelleen. Tiimi on vieläkin kehittymässä ja hioutumassa lopulliseen muotoonsa, joten muutosprosessi on pitkä. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Niin kuin muutoksessa yleensä, tässäkin muutokset voivat olla ei-toivottuja tai joillekin mieluisia muutoksia. Työtehtävistä voi toisilla hävitä monipuolisuutta, kun tehtäviä keskitetään tietyille henkilöille ja vanhat työparit hajoavat. Oma rooli on mietittävä uudelleen. Työn tehokkuus laskee alussa tilapäisesti, kun siirrytään tekemään uudenlaisia työtehtäviä. Täytyy opetella uusia käytäntöjä ja tietojärjestelmien käyt-

töä. Työn sujuvuuden ja nopeuden väliaikainen taantuminen on normaalia muutoksessa, ja ajan kuluessa työnteke taas nopeutuu. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

Muutoksessa onnistuminen

Muutoksessa onnistutaan, kun keskitytään yhdessä tekemiseen, kokonaisuuden ja toisten näkökulmien ymmärtämiseen ja siihen, että halutaan oppia uutta sekä kehittää toimivia käytäntöjä. Kuunnellaan toisia ja otetaan toiset huomioon, jaetaan ideoita, ei pidetä niitä omana tietona vaan halutaan myös aidosti auttaa toisia. Parannetaan toimintaa koko ajan, mutta ei liian nopealla tahdilla. Innostuneisuudella, luottamuksella ja hyvällä tiimihengellä päästään pitkälle. Jotta tiimihenkeä saataisiin rakennettua, on hyvä tutustua muihin tiimin jäseniin muutenkin kuin vain työoloissa, vaikka yhteisten illanviettojen kautta. Se luo hyvää tiimihenkeä ja luottamusta, jota tarvitaan muutoksen toteutumiseen ja onnistumiseen. (Henkilöstötyön lähituki 2013.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Oppimispiirin havainnointi ja teemahaastattelujen toteutus

Havainnointi suoritettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä 7.3.2014, havainnoimalla jokaviikkoista oppimispiiriä. Havainnoinnin tavoitteena oli tutkia sitä, mitä asioita oppimispiirissä käsitellään, oppimispiirin toteutumista, ilmapiiriä sekä ryhmän jäsenten osallistumista. Oppimispiiri toteutui aikataulun mukaan, ja paikkana toimi Keski-Suomen keskussairaalalla sijaitseva luentosali. Tila oli tarpeeksi suuri, ja sieltä löytyivät tarvittavat välineet oppimispiirin toteuttamiseksi. Ohjelma oli suunniteltu ja aikataulutettu hyvin koko tunnin ajaksi. Koko ajan oli tekemistä, mutta kaikki suunnitellut asiat ehdittiin silti käsitellä.

Oppimispiirissä käsiteltiin ajankohtaisia, lyhyen aikavälin asioita. Koko ajan tavoitteena on kehittää toimintaa ja kehityskohtia haetaan koko ajan aktiivisesti muun muassa

oppimispiireissä palautetta keräämällä. Kehitysideoista ollaan aidosti kiinnostuneita. Tunnin aiheena oli: Missä minä olen ja tyytyväisyys. Aluksi ohjaaja kertoi tunnilla käsiteltävistä asioista ja jakoi pian jokaiselle paperit sekä teki kysymyksiä, joihin jokainen ensin itse pohti vastauksia. Sen jälkeen ryhmäläiset saivat keskustella kysymyksestä vierustoverinsa kanssa. Lopuksi vastauksia käsiteltiin koko ryhmän kesken. Aluksi kysymyksiä käytiin läpi järjestyksessä, jolloin jokaisella oli mahdollisuus kertoa asioista. Myöhemmin kaikki saivat heitellä mielipiteitä, kun siltä tuntui. Tällöin äänessä olivat koko ajan lähes samat henkilöt. Ohjaaja keräsi positiivista ja negatiivista palautetta sekä kehitysideoita fläppitauluille. Ohjaaja keräsi itselleen tunnin lopussa myös jokaisen omat kirjoitukset.

Ilmapiiri oli aluksi vähän hiljainen johtuen ehkä siitä, että ohjaaja puhui. Loppua kohden ilmapiiri tuntui rentoutuvan koko ajan, ohjaaja hymyili ja loi hyvää ilmapiiriä sekä otti tosissaan palautetta vastaan. Nauruakin kuului välillä. Ohjaaja kannusti kertomaan mielipiteitä ja palautetta aiheisiin liittyen.

Oppimispiiriä havainnoitaessa kävi selväksi, että kehittämistoimissa ollaan vielä ihan alussa ja kehitettävää on paljon. Tavoitteena on, että ainakin yksi asia viikossa saataisiin kohdalleen. Henkilöt tuntuivat kommenttiansa perusteella vähän stressaantuneilta tai turhautuneilta, koska uuden henkilöstötietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen moni asia on monimutkaistunut.

Teemahaastattelujen toteutus

Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti arpomalla. Arvonnasta suoritin itse kirjoittamalla vuorotellen kunkin toimialueen henkilöstötyön tuessa työskentelevien henkilöiden nimet lapuille. Laput laitoin kulhoon ja vedin haastateltavan nimen sekä toisen nimen varalle, jos ensimmäinen haastateltava ei suostuisikaan haastateltavaksi.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua tutkimuksen haastatteluihin, liitteenä saatekirje. Sähköpostitse ja/tai puhelimitse sovittiin haastatteluajasta ja -paikasta.

Teemahaastattelut toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tiloissa viikoilla 14 ja 15. Haastattelin kuutta henkilöä sairaanhoitopiirin eri toimialueilta. Jokainen haastateltava etsi sopivan, rauhaisan paikan haastattelun tekemiseen. Haastattelut äänitettiin ja aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastateltavien henkilötiedot eivät käy ilmi tutkimuksessa. Aineiston analyysimenetelminä käytettiin sanatarkkaa litterointia, joka on litteroinnin tarkin muoto. Siinä kirjoitetaan ylös kaikki haastattelussa sanonut sanat. Litteroitua aineistoa luetaan läpi niin monta kertaa, että sieltä voi löytää tutkimusongelman ratkaisun. (Kananen, 2010, 59.)

Aineisto luokitellaan eli aineistoa jäsennellään ja tiivistetään, jotta olisi helppo vertailla aineiston eri osia keskenään ja omaksua koko aineisto paremmin. Aineisto myös teemoitellaan ja analysoidaan, jolloin yhden teeman alle kerätään kaikkien haastateltavien vastauksia samasta teemasta, ja niistä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi aineistoa tulkitaan valitun näkökulman mukaan, tässä tapauksessa henkilöstön kokemusten näkökulmasta. Tulkinnassa aineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita, ja ne pyritään tiivistämään tutkimustuloksiksi mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2008 147, 151.)

Haastattelut sujuivat hyvin, eikä mitään häiriötekijöitä ollut. Haastattelut alkoivat toistaa itseään melko pian, jo kolmannen haastattelun jälkeen saturaatio saavutettiin.

6.2 Osallistavat menetelmät

Pääasiassa kenellekään ei ollut itse muutosta vastaan mitään, mutta mielipiteet hie-
man jakautuivat siinä, miten itse muutosprosessia on viety eteenpäin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä uuden henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto samaan aikaan muiden muutoksien kanssa on lisännyt uuden oppimisen taakkaa. Useimpien mielestä yhdellä kertaa onkin tullut liian paljon muutoksia ja uuteen totuttelemista.

”Heitetään hienoja PowerPoint-esityksiä kuinka kaikki muuttuu hienoksi ja sujuvaksi, kun se todellisuus ei ole sitä.” (Henkilö D.)

Henkilöstötyön tekijöiden silmissä tulevaisuus näyttäytyy epäselvänä, ja osalle työnkuvat sekä koko prosessin tavoitteet ovat vielä epäselviä, ja osa pelkää työpaikkansa puolesta, sillä prosessin alkuvaiheessa on annettu ymmärtää, että uuteen sairaalaan mentäessä henkilöstömäärät tulevat olemaan ainakin sihteerien osalta huomattavasti pienemmät. He uskovat kuitenkin, että suurin osa sihteerien vähenemisestä tulee tapahtumaan luonnollisen poistumisen eli eläköitymisten kautta.

”Tavallaan mun mielestä tässä ollaan kuitenkin jo siinä pisteessä, et kaikilla pitäis olla jo tehtäväkuvat selvillä.” (Henkilö B.)

Henkilöstötyön tuen työntekijöiden mielestä projekti on ollut huonosti organisoitu ja suunnittelu on ontunut. Työntekijöitä on kuunneltu, mutta heitä ei ole kuultu. Heidän esittämiään mielipiteitä ja parannusehdotuksia ei ole otettu millään lailla huomioon.

”Käyttäjän näkökulma on tullut ihan hirveen huonosti otettua huomioon.” (Henkilö A.)

”Hienoja ajatuksia varmaan ollut, enkä mää sano, etteikö ne olis ihan hyviä, mut olis pikkusen erilailla pitäny lähtee liikkeelle. Mun mielestä tää joka nyt vetää tätä, niin hänellä on oikee periaate, ensin pitää tulla katsomaan mitä työ on konkreettisesti, kun sitä työtä on täällä tehty vuosikymmenet.” (Henkilö D.)

”Mikään ei oo aikataulussaan, siis tässä projektissa. Tietysti vähän vaikuttaa siihen omaankin motivaatioon ja se et ei jaksu innostua ehkä samalla tavalla, niinku sillon alussa siitä yhteistyöstäkään, siitä henki-

löstötyön tuen yhteistyöstä ja et mennään hyvään suuntaan tässä muutoksessa, että motivaatio on vähän laskenut.” (Henkilö C.)

Viestiminen on ollut vähäistä ja on annettu ymmärtää, että kaikki tulee olemaan paljon helpompaa, mutta todellisuudessa näin ei ole tapahtunut. Ainakin alussa viestiminen on ollut vain sellaista, että joku kertoo, miten asia tulee tapahtumaan. Siitä johtuen henkilöstötyön tuen työntekijät kokevat, että koko kehittämisprosessin organisoinnissa on lähdetty väärällä jalalla liikkeelle. Työn määrä on käytännössä vain lisääntynyt ja sihteerien toisillaan teettämät työt ovat vain lisääntyneet, vaikka niistä haluttiin nimenomaan pois. Sihteerien toisilleen delegeimat työt ovat lisääntyneet, koska kaikilla ei uuden henkilöstöjärjestelmän myötä ole yhtäläisiä käyttöoikeuksia tehdä asioita. Tämä on myös aiheuttanut riitoja ja tulehduttanut sihteerien välejä. Toisaalta ollaan odottavalla kannalla ja toivotaan, että kaikki vielä kääntyisi parhain päin.

”Oon sellasella odottavalla kannalla, et toivottavasti tää asia selkenee.”
(Henkilö A.)

Toisten mielestä taas yhteistyö ja henkilöstötyön tuen tiimin kehittäminen on alkanut hienosti, vaikka aikataulu on tiukentunut järjestelmän myöhästymisen takia ja on jouduttu lyhyessäkin ajassa tekemään sellaista, johon ei ole valmiuksia.

Oppimispiiriä on pidetty pääosin hyvänä ja läsnäoloa melkein välttämättömänä. Toisia turhauttaa, jos ei aina pääse paikalle, sillä siellä puhutaan ajankohtaisista asioista. Toisten mielestä taas oppimispiirissä käsitellään sellaisiakin asioita, jotka olisivat kohdennettavissa paremmin tietyille henkilöille. Tällöin asiasta mitään tietämättömiä henkilöiden ei tarvitsisi kuunnella sellaista, mikä ei heille kuulu ja käyttää siihen kallista työaikaa.

”Täytyy sanoo kyl, et opintopiireissä on sinällään ollu tosi hyviäkin aiheita, mut pääsääntöisesti tuntunut ajanhukalta.” (Henkilö A.)

Oppimispiireissä on käsitelty tulevaan henkilöstöjärjestelmään liittyviä asioita, jotka ovat olleet sihteerien mielestä hankalia hahmottaa ja ymmärtää. Mitään konkreettista ei ole vielä esillä, eikä ohjelmaa pääse kokeilemaan ja näkemään.

”Tietoo jaetaan sen oppimispiirin kautta, ja sit käsitellään kaikkia ohjeita jos tulee uusia ohjeistuksia, niin ne käsitellään siellä koko sen ryhmän kanssa ja sitten on semmosia ryhmätyö tehtäviä ollu, et mietitään sitä sen työn jakamista, pienissä ryhmissä tai sitten toimialue ryhmissä.” (Henkilö E.)

Oppimispiiriä on hyödynnetty siellä käymällä ja esittämällä mahdollisia kysymyksiä. Sitä pidetään tiedon välittämispaikkana. Siellä on myös nähty muita samassa tilanteessa olevia kollegoita ja huomattu, ettei olla ongelmien kanssa yksin. Erityisesti vierailevista esiintyjistä, jotka ovat kertoneet esimerkiksi uusista tai muuttuneista ohjeista, on pidetty. Osin oppimispiiritoimintaa on pidetty kuitenkin turhanpäiväisenä, ainakin, jos se olisi joka viikko. Sihteereitä turhauttaa se, ettei heidän paranehdotuksillaan ole tuntunut olevan mitään merkitystä. Heillä kuitenkin on se paras kokemus siitä, miten kaikki oikeasti toimii käytännössä. Osin turhauttavaksi on myös koettu se, että oppimispiirissä ja henkilöstöjohtamisen iltapäivissä, johon henkilöstötyön tuen työntekijät myös usein osallistuvat, saattaa olla samoja asioita. Haastateltavien mielestä muutosprosessissa olisi pitänyt edetä perusteellisemmin. Liian paljon on muuttunut kerralla, uusi henkilöstöjärjestelmä ja uudet työnkuvat. Lisäksi toisilla työ on muuttunut enemmän kuin toisilla.

”Välillä on tuntunut, että on niinku asetettu sellaisia tiettyjä tavoitteita ja on kerrottu, että nyt tapahtuu näin, mut sitte kaikki asiat ei välttämättä oo mennykään sillälaila, että tota välillä on ollu vähä sellainen

fiilis, et ei tiedä oikein kuitenkaan niinku mitä on tulossa, ja mitenkä se oma työnkuva tulee muotoutumaan, eikä itse asiassa vielä tälläkään hetkellä oo tarkkaa kuvaa siitä.” (Henkilö B.)

”Yhessä oppiminenki olis helpompaa, jos kaikki pääsis eka samalle viivalle.” (Henkilö A.)

Oppimispiiri on kuitenkin tukenut koko muutosprosessin eteenpäinviemistä esimerkiksi siten, että siellä on mietitty uusia työnjakokuvioita ja käsitelty ajankohtaisia asioita. Osan mielestä oppimispiirin ei kuitenkaan tarvitsisi olla joka perjantai, vaan se voisi olla vaikka kahden viikon välein ja vaikka vähän pidemmän aikaa. Vaikka oppimispiiristä onkin vähän negatiivista sanottavaa, olisi kaikki kuitenkin ollut vielä paljon hankalampaa, jos oppimispiiriä ei olisi ollut.

Sharepoint sähköistä viestintäympäristöä eli Arkkia henkilöstötyön tuen henkilöt ovat pitäneet pääosin hyvänä. Alussa se on tuntunut vaikeaselkoiselta ja asioita on ollut hankala löytää. Siitä pidetään, että sitä kehitetään koko ajan, ja että sen kehittämisessä otetaan käyttäjien kokemukset huomioon.

”Toisaalta ihan hyvähän se on tää väline, et kaikki yhdessä sovitut asiat on siellä Arkissa. Mut se tietenkin et tieto on ajan tasalla ja sitä tietoo saa reaaliajassa on semmonen kehitettävä asia ja oon ymmärtänyt, et niin sitä viiään eteenpäin.” (Henkilö A.)

Arkkaa käytetäänkin pääosin tiedon etsimisen paikkana, koska sinne on kerätty kaikki henkilöstötyöhön liittyvät ohjeet ja muutkin aiheeseen liittyvät asiat. Tosin jotkut ovat kokeneet, ettei tieto löydy vielä helposti, ja että arkkia pitäisi käyttää enemmän, jotta sieltä löytäisi tarvittaessa nopeasti oikean tiedon. Toinen uusi asia, joka vaatii totuttelua ja enemmän uskallusta, on kysymysten esittäminen Arkissa. Aikaisemmin yleensä soitettiin suoraan kollegalle, jonka uskottiin tietävän vastauksen kysymyk-

seen, mutta nyt olisi tarkoitus esittää kysymys Arkissa, jolloin kaikki voivat nähdä sen ja vastata siihen. Kysymykset ohjataan myös aiheesta tietäville asiantuntijoille, jotka vastaavat kysymyksiin. Tosin kiiretapauksissa tämä on vähän liian hidasta, joten silloin turvaudutaan edelleen soittamiseen. Kysymysten esittämismahdollisuutta pidetään kuitenkin hyvänä asiana, sillä kun joku on asian Arkissa kysynyt ja siihen on saatu oikea ja hyvä vastaus, on se muidenkin käytettävissä, ja kaikkien ei tarvitse vuorotellen esittää samoja kysymyksiä.

”Kaikki saa sen saman tiedon niinku samanaikaisesti ja saman sisältöisenä, et ei tarvii erikseen sitten jokaisen soitella ja kysellä että miten jotkut asiat pitäis tehdä.” (Henkilö E.)

Haastateltavat arvelivat, että mitä enemmän tekee henkilöstötyötä, sitä enemmän Arkkia käyttää ja myös löytää tiedon paremmin. Hyvänä puolena Arkissa pidetään myös sitä, että sieltä löytyvät oppimispiirien muistiot, eli jos ei ennättänyt oppimispiiriin paikan päälle, voi Arkissa tarkistaa, mitä siellä on käsitelty. Arkissa voi myös esittää toiveita, mitä asioita haluaisi käsiteltävän oppimispiireissä. Vuosilomien ilmoittamista ja näkemistä pidetään myös hyvänä puolena arkissa. Voi siis nähdä, kuka on milloinkin poissa, eli milloin ei kannata ottaa tiettyyn henkilöön yhteyttä. Arkin ajatellaan tukevan oman työn kehittämistä ja sen uskotaan lisäävän omaa osaamista.

”Vähän opettelun alla, et oppis käyttämään sitä ja muuttas sitä omaa toimintaa, ku jotenki sitä on oppinu siihen, et ottaa puhelimen ja soittaa ja kysyy niitä ongelmia mitä työssä tulee eteen, et tuo on vähän erilainen toimintakäytäntö.” (Henkilö E.)

”Muistan et okei, siinä ja siinä oppimispiirissä puhuttiin siitä asiasta ja mä palaan sinne ja mä löydän sen tiedon sieltä. Tai sitten, kun sinne on tullu kaikkee muita niitä materiaaleja, niin kyllä niistä on ollu hyötyä, se

on semmoinen paras ilmoitustaulu mistä sä löydät sen tiedon, mut se vaan tarkoittaa sitä, et sun pitää päivittäin vierailla siellä.” (Henkilö F.)

6.3 Oma rooli henkilöstötyön tuen kehittämisessä

Haastateltavat arvelevat kaikkien saaneen sanoa sanottavansa, mutta toinen asia onkin se, miten sanottavat on otettu huomioon. Oma työ on tärkeä ja se kiinnostaa henkilöstötyön tuessa työskenteleviä henkilöitä, joten heitä kiinnostavat myös omaa työtä koskevat asiat ja niiden kehittäminen sekä eteenpäin vieminen. He kokevat työnsä itselleen tärkeäksi, ja se on yksi syy, miksi jaksaa osallistua.

”No varmaan tärkeä rooli, suhteessa meidän omiin esimiehiin ja omaan väkeen.” (Henkilö C.)

”Tää henkilöstötyön alue on ainakin itselle ollu se tärkein alue, niin aika silleesti innokkaasti oon kyllä osallistunu ja on mielestäni tärkeetä, että osallistuu niihin oppimipiireihin ja sillä tavalla pystyy sitten vaikuttamaan.” (Henkilö E.)

Sihteerit kaipaavat enemmän yhteistä keskustelua esimiesten ja kaikkien muiden kanssa, joita asia koskee. Esimiehille pitäisi myös saada tietoa esimerkiksi oppimispiirissä olevista asioista enemmän suoraan, ei sihteerien välityksellä. On sellaisia työkuvioiden liittyviä asioita, joiden pitäisi olla jo selvillä, mutta jotka eivät vielä ole. Tällaiset asiat liittyvät lähinnä siihen, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee.

”Oon kokenu et kolulutus ja ohjeistus kohdennetaan enemmän esimiehille, mut sitä painotetaan enemmän sihteereille, et tavallaan ne asiat mitä esimiesten kuuluis tietää, niin jotenki ne asiat yritetään viedä peril-

le sihteereille ja sitte sitä kautta kertoo, et esimiesten pitää tehdä näin tai näin.” (Henkilö B.)

Oma rooli nähdään kuitenkin tärkeänä. Oppimispiiristä ja Arkista saadaan uutta tietoa, jota sitten välitetään muille henkilöille, joiden kanssa työskennellään. Lisäksi osallistavat menetelmät tukevat henkilöstötyön roolissa toimimista, kun oppimispiirissä keskustellaan ajankohtaisista asioista ja voidaan esittää kysymyksiä kuten Arkisakin. Sihteerit myös näkevät, että oppimispiirin kautta toimintatapoja saadaan yhdenmukaisemmiksi ja tasavertaisemmiksi. He arvioivat, että kun toiminta siirtyy kokonaan sähköiseksi, ohjeiden noudattaminen tasavertaistuu entisestään. Oppimispiirissä hiotaan myös henkilöstötyön tuen rooleja ja tuodaan sinne toimialueilla nousseita kysymyksiä. Oppimispiiri on keskustelufoorumi, jossa ratkotaan ongelmia. Omaan rooliin nähdään myös kuuluvan sen, että ongelmia tuodaan esille, jos niitä on tullut vastaan.

”Mut se kun ollaan tässä omalla toimialueella ja ollaan tässä omassa henkilöstötyön tuki asiassa, ja tässä omassa piirissä ja roolissa niin ihan keskeinen kyllä täytyy sanoa, et pystyy viemään keshitysideoita läpi, pystyy viemään ideoita.” (Henkilö F.)

Eniten työhön on vaikuttanut uusi henkilöstöjärjestelmä. Toisilla alueilla työnjakokaan ei ole vielä tehty. Kaikilla työ on kuitenkin muuttunut niin, että nykyään on käytettävänä kaksi, ellei kolme eri järjestelmää, joista mikään ei tiettävästi ole poistumassa käytöstä. Nykyään myös esimiehet aloittavat työsopimuksen tekemisen, kun aikaisemmin sihteerit ovat voineet sen aloittaa ja hoitaa melkein pä kokonaan itse. Tämä myös hankaloittaa toimintaa, kun täytyy odotella, että joku toinen on hoitanut ensin oman tehtävänsä ja sitten voi itse vasta jatkaa saman lomakkeen kimpussa. Henkilöstöjärjestelmän käyttöönottoon ei ole vielä valmis, vaan siitä on tulossa vielä toinen vaihe.

”Siinä on ollut, valitettavasti ollaan vielä siinä vaiheessa, että se on vähän hankaloittanu meidän työtä vielä siis, tarkoitan nyt, mähän puhun vielä näistä järjestelmistä ja niiden toimimattomuudesta. Eli me toivottiin kyllä että tää tulos olis ollu vähä parempi kun se oli nyt. Se on hankaloittanut meidän työtä sillä tavalla että me joudutaan tekemään asioita moneen kertaan.” (Henkilö C.)

Haastateltavat kokevat, että oppimispiiri tukee oman roolin kehittämistä.

”Kyllähän ne tukee, että sinne voi viedä jos täällä toimialueella tulee jotakin kysymyksiä, niin sit voi viedä sinne oppimispiiriin ja yhdessä voi niihin sit miettiä ratkaisua. Et sieltä saa sitä semmosta taustatukea siihen omaan tekemiseen ja osaamiseen. Et tavallaan se rooli on selkiytetty, et on henkilöstötyön tuen roolissa toimiva henkilö että silleesti sitä osaamista on yritetty lisätä ja syventää.” (Henkilö E.)

Uuden järjestelmän myötä työ on monimutkaistunut, kun täytyy sukkuloida useamman järjestelmän välillä. Työ on hidastunut ja samalla toisilla myös työmäärät ovat kasvaneet. Toisaalta työnkuva saattaa supistua, ja sihteerit kokevat, etteivät saa enää käyttää kaikkea ammattitaitoaan, jota heillä olisi tarjota ja jota varten on saanut kehittää itseään. Itse työtehtävät ovat muuttuneet tai tulevat vielä muuttumaan toisilla enemmän kuin toisilla. Haastateltavien työmotivaatio on laskenut, kun on luvattu työnteon yksinkertaistuvan ja helpottuvan, mutta näin ei todellisuudessa olekaan käynyt. Henkilöstötyön tuen yhteistyöstäkään ei jakseta enää innostua samalla tavalla, kun odotuksia ei ole täytetty. Samalla usko alkaa pikkuhiljaa hiipua siitä, että tulevaisuuden uudessa sairaalassa olisivat asiat paremmin, sillä sekin tuntuu kaukaiselta ajatukselta.

”Odotukset oli korkeemmalla ku mitä nyt ollaan.” (Henkilö D.)

Haastateltavat näkevät Arkin olevan vielä parempi työkalu tulevaisuudessa, kun on totuttu uuteen järjestelmään ja uusiin työtehtäviin. Kun Arkki on tullut tutuksi, on sitä myös ehkä enemmän aikaa tutkia ja käyttää. Haastateltavien mielestä yksi syy siihen, miksi Arkissa ei tällä hetkellä keskustella paljoa, on se, että oppimispiirissä jo tulee vastauksia kysymyksiin.

6.4 Muutosprosessia edesauttavat asiat

Hyvät kontaktit ovat tärkein asia, jonka haastateltavat näkevät edesauttavan muutoksessa. Myös kollegat ovat tärkeässä roolissa ja esimiehiltäkin on apua saatu. Arkista on apua, kun sieltä löytää ohjeita, ja oppimispiirissä saa vertaistukea.

”Kollegat on ja esimiehet, et kyllä heiltäki on apua saanu ku on kyselly, se auttaa et on hyvät kontaktit ja asioista pystyy keskustelemaan.”

(Henkilö A.)

”Mukavat ihmiset, se on ne kenen kans tätä muutosta tehdään, niin se on oikeen niinkun se paras puoli. En voi kuvitella olevani henkilöstötyön tuki ihminen henkilölle jota mä en tapais päivittäin, jota mä en tapais viikoittain, jota mä en tapais, hyvä kun joskus ohi mennen ja hyvä kuu ees tietää minkä näkönen.” (Henkilö F.)

Muutosprosessia edesauttaisi, jos esimiehet olisivat kiinnostuneempia työn muutoksista. Työkuvioiden järjestelemistä olisi hyvä pohtia yhdessä, ja sopia asiat selkeästi. Esimiesten läsnäoloa kaivataan siis enemmän, sillä tällä hetkellä haastateltavista tuntuu, että henkilöstötyön tuen henkilöt jäävät hieman yksin pohtimaan asioita. Myös lähituen eli että työn tekemisen kollegoiden kanssa katsotaan auttavan, sillä siinä voi huudella toiselle neuvoja huoneesta toiseen, ja kynnyksellä lähteä kysymään neuvoa on todella matala.

”Ku on hirmu kiireinen aikataulu, mut eihän sihteerit sillä tavalla kauheena voi tai voivat tietysti aika paljon keskenäänkin sopia, mut siinä varmaan tarvittais kuitenkin niitten esimiesten läsnäoloa, ja pitäis niinku yhteisesti miettiä mikä olis järkevä tapa hoitaa näitä asioita. Et välillä mun mielestä tää koskee kuitenkin kaikkia, niin joskus tuntuu, et sihteerit vähä yksikseen pähkäilee näitä asioita.” (Henkilö B.)

Oppimispiirissä on tähän mennessä käsitelty suurimmaksi osaksi vain uuteen järjestelmään liittyviä asioita, mutta henkilöstötyön tuen työntekijät toivoisivat sinne enemmän asiaa myös itse työstä. Tähän asti työn sisältöä koskevat kysymykset on selvitetty pääasiassa yhteistyökumppaneiden, kuten palkkatiimin työntekijöiden, kanssa suoraan. Joka kerralle oppimispiiriin ei ole tuntunut edes löytyneen riittävästi oikeaa asiaa, joten voisi ehkä miettiä, tarvitseeko oppimispiiriin olla välttämättä joka viikko.

”Mietin et onko se ihan tarpeellista ees joka perjantai aina järjestää, tietysti voihan sitä keskustella yleisistäkin asioista, mutta mä ehkä toivoisin sellaista, et olis niinku selkeesti et mitä aihetta milläkin kerralla käsitellään, ja et sieltä tulis sellaisia tuhteja tietopaketteja, et kun kuitenkin monesti sitä työtä on muutenki, et jos se ei niinku ole sellasta et vois jättää sen kerran pitämättä niin vois keskittyä sen tunnin niihin omiin töihin.” (Henkilö B.)

Osallistavat menetelmät ovat edesauttaneet muutosprosessin eteenpäin viemistä. On ollut mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omia ideoita.

”Just nää menetelmät, et on päässy osallistumaan, et on ollu osallistava muutosprosessi, et on ollu mahdollisuus osallistua sen oman työn kehittämiseen.” (Henkilö E.)

Osa on kokenut koko edellisen vuoden ahdistavaksi, kun työnteke on vain monimutkaistunut, eikä työhön ole löytynyt mitään vapauttavia tekijöitä. Työntekijöiden sitoutumisen nähdään edesauttavan muutosprosessin etenemistä. Tosin alussa se on ollut heikompaa, mutta se vahvistuu koko ajan.

”Tietysti semmonen ihmisten sitoutuminen, et se alussa oli varmaan vähä heikompaa, mut se on tässä prosessin aikana sitten lisääntynyt koko ajan, et on tullu semmosta tiimiytymistä.” (Henkilö E.)

Toiset kokevat, että on auttanut, kun on päässyt osallistumaan alusta asti. Paljon on myös kiinni omasta itsestä, siitä miten aktiivisesti etsii tietoa ja on paikalla. Osallistavat menetelmät ovat antaneet mahdollisuuden oman työn kehittämiseksi, ja siten ne ovat edesauttaneet muutoksen toteutumista.

”Ehkä se et täällä on asiat niin paljon kiinni siitä miten aktiivinen itse on, että on paikalla ja etsii tietoa ja on aktiivinen, niin sehän niin kun on hirveen tärkeä asia.” (Henkilö C.)

”Tietyllä tavalla on selkiytynyt tuo osaamisalue, niinku tuo henkilöstötyö, ja on ollu mukava opetella uutta sähköistä järjestelmää ja siinä on saanu olla mukana alusta asti, et se on tuonu kyl semmosta niinku vahvuutta siihen osaamiseen, et se on kyllä ihan hyvä asia, et tulee uusia työtehtäviä.” (Henkilö E.)

6.5 Muutosprosessin haasteita

Järjestelmän toimivuus aiheuttaa haasteita muutosprosessin etenemisessä, sillä uusi henkilöstöjärjestelmä on kuitenkin suuri osa koko muutosprosessia. Haastateltava A kertoi kaiken olevan niin epäselvää, että välillä on hankalaa olla kärsivällinen ja uskoa, että tulevaisuudessa kaikki on helpompaa ja paremmin. Hän kertoi myös fyysi-

sen etäisyyden vaikeuttavan työntekoa. Haastateltavat uskovat, että tulevaisuudessa työpaikkoja vähennetään. A kuvaili tunnelmia siitä näin: ”Tuntuu, niin kuin sahattais omaa oksaa.”

”Muutosprosessi ku se tulee omalle kohalle, niin onhan se aina aika semmonen iso asia, ku joutuu miettimään sitä omaa työtä ja työn jatkuvuutta, et vaikuttaako se semmoseen et itse ainakin oon kokenu, et on ollu hirmu tärkeätä, et on lähteny positiivisella asenteella mukaan.”
(Henkilö E.)

Kun aikataulut viivästyivät, myös koulutukset viivästyivät, ja niissä käytiin ehkä liian aikaisin.

”Myöhemmin ei enää muistanut, oliko käynyt jo tarvittavissa koulutuksissa vai ei.” (Henkilö B.)

Haasteena koko prosessissa on myös ollut saada esimiehet mukaan, ja heidän rooliin olisikin pitänyt painottaa paljon enemmän. Nyt haastateltavista tuntui, että kaikki tieto esimiehille viedään sihteerien kautta.

Ajan riittävyys nähdään myös haasteena, etenkin jos henkilöstöä vielä vähennetään. Kaikki uudet asiat, kuten oppimspiirit ja Arkin käytön opettelu, ovat tulleet vanhojen työtehtävien päälle.

”Ajan riittävyys, se on yks semmonen, tietysti tää kaikki on lisänä siihen entiseen työhön, oppimspiirit, kaikki nää sinne omaan allakkaan jotenki laittaa. Joutuu koko ajan miettimään ja priorisoimaan omaa työtään.”
(Henkilö C.)

Myös itsessään työn monimutkaistuminen uuden järjestelmän myötä nähdään suurena haasteena. Haastateltavat näkevät haasteellisena yhdistää monen ammattiryhmän asioiden hoitamisen.

”Parempi olis tutun ammattiryhmän kans opetella uus järjestelmä ja muut asiat ja sitten vasta yhdistellä.” (Henkilö D.)

Haasteellista on ollut myös koko prosessin toteutus, sillä tavoitetta ei kirkastettu haastateltavien mielestä henkilöstötyön tuen ryhmälle tarpeeksi hyvin ja henkilöstötyön tuen työntekijät eivät sitoutuneet alussa niin hyvin.

”Muuten muutos on mukava asia, se antaa mahdollisuuden kehittää itseään.” (Henkilö E.)

Haastateltavat näkevät myös haasteellisena hyväksyä ne linjat, joista he tietävät, etteivät ne tule toimimaan käytännössä.

”Haasteellista on sopeutua muutokseen ja siihen et se on sit semmosta mikä ei toimi.” (Henkilö F.)

”Mut sit, kun aattelee, et tää on vaan osa mun työtä, et ei tää mun henkilökohtainen ongelma ole.” (Henkilö F.)

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstötyön tuen työntekijöiden omaa roolia muutoksessa sekä sitä, miten muutoksessa käytetyt osallistavat menetelmät ovat toimineet. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kahdesta pääteemasta: muutosprosessista ja henkilöstötyöstä. Muutoksen toteuttamisesta, muutosjohtamisesta sekä henkilöstötyöstä löytyi paljon kirjoitettua teoriaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, yksilöteemahaastatteluilla ja havainnoimalla oppimispiiriä.

Tutkimustuloksina saatiin selville osallistavien menetelmien toimivuutta sekä näkemystä haastateltavien omasta roolista muutosta toteutettaessa. Ensimmäinen tutkimuskysymys koski henkilöstötyön tuen työntekijän omaa roolia muutoksessa. Haastateltavat kokivat oman roolinsa tärkeiksi, viestin välittäjiksi omille toimialueilleen. He kokivat oman työnsä tärkeäksi, joten he haluavat myös pystyä vaikuttamaan muutoksen toteutukseen. Toinen tutkimuskysymys oli: miten käytettävät menetelmät ovat tukeneet henkilöstötyön tukiroolin muotoutumista? Osallistavat menetelmät ovat tukeneet henkilöstötyön tukiroolien muotoutumista siten, että oppimispiirissä on saanut esittää omia kehitysideoita tai mielipiteitä, ja siellä on käyty läpi ohjeistuksia eri työtilanteisiin liittyen. Oppimispiireissä on hiottu henkilöstötyön tuen työntekijöiden työnkuvia uudelleen, toimivimmaksi, pienemmissä toimialue kohtaisissa ryhmissä. Arkissa voi esittää kysymyksiä, jotka henkilöstötyön tuen työntekijät näkevät ja joihin heillä on mahdollisuus vastata. Arkista löytää myös yhteiset ohjeistukset ja ajankohtaiset asiat, eli Arkki on tietopankki.

Teoreettinen viitekehys tuki hyvin tutkimuksen toteuttamista ja sen tuloksia. Tutkimuksesta nousi esille samoja teemoja, kuin mitä oli käsitelty jo teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksesta erityisesti esille nousivat muutoksen viestintä ja muutoksen toteuttaminen. Tutkimuksesta kävi selvästi esille, että henkilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin, ja että viestinnällä on suuri rooli muutoksen onnistumiseksi. Jos viestimistä ei suunnitella eikä siihen panosteta, se helposti epäonnistuu ja aiheuttaa

turhaa muutosvastarintaa. Toiset henkilöt suhtautuvat muutokseen heti positiivisesti, ajatellen muutoksen olevan pelkästään hyvä asia. Toiset suhtautuvat epäilevämmiin, heidän työnkuvansa on saattanut muuttua enemmän tai he eivät halua luopua työtovereistaan. Myös havainnointi vahvisti haastattelujen tuloksia. Oppimispiiri todenteolla on osallistava menetelmä, sillä siellä oli paljon keskustelua ja ryhmässä tekemistä. Mielipiteitään ja ideoita sai kertoa, ja ohjaaja keräsi niitä ylös. Oppimispiirin ohjaajalla oli selvästi halu kehittää toimintaa tehokkaampaan suuntaan, jotta esimiehiä ja asiakkaita osataan auttaa entistä paremmin.

Tutkimuksen toteuttamista helpotti se, että organisaatio oli tuttu työharjoittelun myötä ja tutkittavaan aiheeseen oli ehtinyt jo sinä aikana tutustua.

Yhteenveto tutkimustuloksista

Muutosprosessi on tuntunut hankaloittavan henkilöstötyön tuessa työskentelevien työtä. Uusi järjestelmä on hidastanut työntekoa, kun samaan aikaan kuitenkin joutuu käyttämään vanhaa henkilöstöjärjestelmää. Parempaan tuntuu olevan hankalaa uskoa, kun tavoitteet eivät ole oikein selvillä, eivätkä kaikkien työnkuvatkaan. Liian paljon on tapahtunut liian lyhyessä ajassa.

Muutosprosessia olisi pitänyt alusta saakka organisoida ja viestiä paremmin henkilöstötyön tuen henkilöille. Olisi ollut tärkeää ottaa henkilöstö paremmin huomioon eikä vain kertoa, miten asiat tullaan tekemään. Haastateltavilla oli sellainen tunne, ettei heidän antamaansa palautetta ole otettu mitenkään huomioon. Palautetta on kyllä kerätty ja sitä on saanut antaa, mutta siihen ei ole puututtu tarpeeksi.

Osallistavat menetelmät ovat kuitenkin olleet välttämättömiä. Ilman niitä uuden järjestelmän sekä uusien työtehtävien opettelu olisi ollut paljon vaikeampaa. Oppimispiirissä jaetaan omia kokemuksia ja esitetään kysymyksiä ongelmista, joiden kanssa monet painivat. Esimerkiksi Arkista löytää paljon hyviä ohjeita työtehtäviin liittyen, ja siellä on myös saatavilla oppimispiirien materiaalit.

Havainnoinnin perusteella oppimispiirissä sai esittää kysymyksiä, ja niihin ohjaaja pyrkikin vastaamaan tai kirjasi kaiken ylös. Oppimispiirin ilmapiiri vaikutti kaiken kaikkiaan rennolta ja siellä oli yhdessä tekemistä ja keskustelua, vaikka aika paljon myös vain ohjaaja puhui.

Haastateltavat kuitenkin kokivat, ettei heidän palautettaan ja kaikkia kysymyksiä ongelmista ole otettu huomioon tai ratkaistu ollenkaan. Haastateltavat ovat kuitenkin kiinnostuneet henkilöstötyöstä. Oma työ on tärkeää, joten siihen vaikuttaminen kiinnostaa. Haastateltavien mielestä esimiehiä olisi pitänyt kouluttaa omana ryhmänään enemmän, eikä viedä viestiä muutoksista esimiehille sihteerien kautta.

Oman roolin haastateltavat näkivät tärkeänä, kysymysten esittäjänä ja tiedon välittäjänä omalle ryhmälleen. Tärkeänä pidetään mahdollisuutta päästä vaikuttamaan ja kertomaan omia mielipiteitä. Suurimalla osalla haastateltavista ei ollut itse muutosta vastaan juuri mitään, mutta ongelma olikin siinä, miten muutosta on viety eteenpäin.

Työnteko on hidastunut uuden henkilöstöjärjestelmän käyttöönoton myötä, kun vanhan järjestelmän lisäksi on tullut uusi järjestelmä käytettäväksi, ja työnkuvat ovat muuttuneet. Osaa haastateltavista huolestuttaa se, etteivät he saa tulevaisuudessa käyttää kaikkea ammattitaitoa, joka heillä on, koska joillakin työnkuva on supistunut. Muutokset ovat aiheuttaneet ristiriitoja ja erimielisyyksiä sihteerien välille. Suurimmat haasteet ovat kuitenkin uuden järjestelmän ja työkuvioiden oppimisessa. Myös se, että hyväksyy muutoksen, vaikkei se kovin hyvältä muutokselta tuntuisikaan, on haaste.

Lähituki eli se, että kollegat ovat fyysisesti lähettyvillä, on edesauttanut ja auttaa työntekoa muutenkin koko ajan. Tällöin on helppo mennä kysymään kaverilta apua tai kutsua luokse katsomaan jotakin ongelmaa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkka suunnittelu lisää luotettavuutta. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, että henkilöstötyön tuen ryhmästä haastateltiin kuutta eri henkilöä

sairaanhoidopiirin eri toimialueilta. Myös itse haastattelija vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastattelujen äänittäminen ja haastateltavien anonyymisyys vaikuttavat myös luotettavuuteen. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja havainnoinnista kirjoitettiin havainnointipäiväkirja, mikä lisää luotettavuutta. Tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja perusteltu, miksi näin on tehty. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen ei ole yhtä yksinkertaista kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä. Tutkijan rooli vaikuttaa tällöin myös enemmän tutkimustuloksiin.

Uusia tutkimusehdotuksia

Tutkimuksen voisi tehdä uudelleen noin puolen vuoden tai vuoden kuluttua, kun muutosprosessi olisi jo paljon pidemmällä tai jopa valmis. Kyseistä muutosprosessia olisi myös mielenkiintoista tutkia esimiesten ja muutosta suunnitelleiden ja toteuttaneiden näkökulmasta.

Tutkimustulosten hyödyntäminen

Keski-Suomen sairaanhoidopiiri voi käyttää tutkimustuloksia hyödyksi kehittäessään osallistavia menetelmiä, oppimispiiriä ja Arkkia entistä toimivimmiksi. Viestimisestä nousi myös kehittämiskohteita. Etenkin uusien, suuresti työhön vaikuttavien asioiden esittämisessä ja markkinoinnissa työntekijöille voisi olla tutkimuksen perusteella kehitettävää, koska haastatteluista ilmeni tyytymättömyyttä tapaan, jolla muutosta lähdettiin viemään eteenpäin. Tulevaisuuden muutostilanteisiin saadaan tietoa siitä, miten on onnistuttu nyt ja missä olisi syytä parantaa.

LÄHTEET

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima

Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2009. Organisation development & change. Viitattu 23.7.2014.

<http://www.horist.com/images/RU/New%20folder/Organization%20and%20stuff/Cum-mings,%20Thomas%20G. /Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed. /Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed.%20-%20Thomas%20G.%20Cummings.pdf>

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Falck-Hvilstafeld, M. 2014. Asenne erottaa huiput hyvistä. Ekonomi-lehti 1/2014 19.2.2014. Viitattu 13.3.2014.

<http://www.ekonomilehti.fi/asenne-erottaa-huiput-hyvista/>

Heikkilä, A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen – avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Yrityskirjat.

Henkilöstöhallinto. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ammattinetti. Viitattu 11.2.2014.

<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>.

Henkilöstötyön lähituki. 2013. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. PowerPoint.

Hiltunen, A. 2011. 3. painos. Johtamisen taito – elämän mittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana – Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. 2011. Edelläkävijä terveyteen, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia. Viitattu 10.5.2014.

[Http://ksshp.fi/Public/default.aspx?contentid=2705&nodeid=24898](http://ksshp.fi/Public/default.aspx?contentid=2705&nodeid=24898).

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uud. p. Helsinki: Edita Prima.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media.

Lauttamus, U. & Hakulinen-Enroos H. 20.3.2014. Osaamisen johtaminen ja vuosikello. PowerPoint esitys.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. 2. korjattu p. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Olamaa, P. 2013. Muutos on mahdollisuus? Tieturi blogi 25.4.2013. Viitattu 12.3.2014.

[Http://tieturi.wordpress.com/2013/04/25/muutos-on-mahdollisuus/](http://tieturi.wordpress.com/2013/04/25/muutos-on-mahdollisuus/).

Otala, L. 2004, 5 p. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. Porvoo: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. uud. p. Jyväskylä: Talentum Media.

Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Talouselämä & Fakta 29.9.2012. Viitattu 12.3.2014.

[Http://www.talouselama.fi/tyoelama](http://www.talouselama.fi/tyoelama), oppiminen.

Tuominen, K. 1999. 4 p. Muutoshallinnan mestari. Helsinki: Laatukeskus.

Uusi sairaala -hanke. 19.2.2014. Viitattu 10.5.2014.

[Http://ksshp.fi](http://ksshp.fi), Uusi sairaala -hanke.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Yaverbaum, E. & Sherman, E. N.d. Change in an Organisation. Viitattu: 23.7.2014.

[Http://www.netplaces.com/leadership/handling-change/change-in-an-organization.htm](http://www.netplaces.com/leadership/handling-change/change-in-an-organization.htm)

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelujen teemat

1. Muutosprosessi
2. Osallistavat menetelmät
3. Oma rooli henkilöstötyön tuen kehittämisessä
4. Muutosprosessia edesauttavat asiat
5. Muutosprosessin haasteita

- Mitä muita asioita muutosprosessiin liittyen haluaisit tuoda esille?

Liite 2

Oppimispiiriä havainnoitaessa huomioitavia asioita:

- Asioiden käsittely
- Oppimispiirin toteutuminen
- Ilmapiiri
- Osallistuminen

Liite 3

Saatekirje

Hyvä henkilöstötyön tuen työntekijä,

Pyydän sinulta suostumusta osallistumaan tutkimukseni haastatteluun.

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyöni Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöyksikköön. Työni aihealue käsittelee henkilöstötyötä ja muutosprosessia. Tutkin henkilöstötyön tuessa työskentelevien henkilöiden omaa roolia muutosprosessissa, osallistavien menetelmien hyödyllisyyttä sekä sitä, miten niitä hyödynnetään.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelminä ovat yksilöteemahaastattelut ja oppimisipiirin havainnointi. Teemahaastattelut äänitetään. Kaikki kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelun antaminen on vapaaehtoista. Tutkimuksessa eivät käy ilmi haastateltavien henkilötiedot. Tutkimusaineisto hävitetään välittömästi, kun aineisto on saatu analysoitua ja tulkittua.

Haastattelujen tuloksia esitellään pääasiassa kirjallisessa muodossa opinnäytetyönä.

Mieti jo etukäteen ennen teemahaastattelua seuraavia teemoja:

1. Muutosprosessi
2. Osallistavat menetelmät (oppimisipiirit, Sharepoint viestintäympäristö ”Arkki”)
3. Oma rooli henkilöstötyön tuen kehittämisessä
4. Muutosprosessia edesauttavat asiat
5. Muutosprosessin haasteita

Kiitos!